众包

大众力量驱动商业模式创新

[美] 杰夫·豪 著

CROWDSOURCING

驱动大众智慧的商业模式

中信出版社

COAY Books

目录
Content

- 新浪潮：“众包”力量
- 威客与沃客、众包
- 劳动力全球化借网络进快车道 发展中国家成热门
- 专家、媒体热评
- 序 言 群体智慧将大放异彩
- 目录
- 大众创造了什么
- 煤矿中的金丝雀
- 社区即公司
- 心灵桃花源
- 媒体民主化
- 大众中的一小部分
- 躲避喀秋莎火箭炮
- 淘汰的过程
- 就像办一个聚会
- 耳朵和眼睛：网络时代的新闻

新浪潮：“众包”力量

21世纪经济报道　特约记者彭韧

"抓起手来，什么都没有，张开手，你将得到一切。"这句颇有禅意的话被红帽公司大中华区总经理陈实拿来形容"开源"的魅力。

红帽戏法

1984年，麻省理工学院研究员理查德·斯托尔曼(Richard Stallman)请求打印机公司为实验室的打印机提供一份软件源代码，以便他对程序稍做修改添加一个错误通知功能，但他被告知，打印机代码的驱动是封闭的，任何人无权改动。斯托尔曼被激怒了，他认为驱动程序所蕴含的知识是许多人智慧的结晶，而这些人并非全部都是打印机公司的雇员。次年，斯托尔曼创建了自由软件基金会，旨在鼓励开放附有源代码的软件。在6年的努力后，源代码公开的操作系统平台Linux诞生了，任何人都可以自由地获得源代码，并在系统平台上进行应用开发。

从一开始，斯托尔曼就预见到免费的Linux能够产生一个基于服务的新市场，但直到2002年，才有第一家Linux服务厂商宣布实现盈利，这就是红帽公司(Nasdaq:RHAT)。

Linux的发展曲线和互联网的发展曲线出奇地吻合。几乎跟网络热同时，硅谷的上空也开始飘荡起Linux狂热。1999年8月22日，红帽成为了第一家纳斯达克上市的Linux厂商，这次上市也是历史上最为成功的IPO之一，首日股价升幅高达482%，随后红帽的股价曾经超过250美元，但实际上那个时候的红帽还没有拿出真正可行的盈利模式，主要收入来自于出售红帽个人版，售价约在90元-150元人民币之间。直到2001年纳斯达克的泡沫终于破灭，无法盈利的红帽股价一头往下栽，跌到了每股二三美元的惨状。

陈实回忆说，那时被逼到绝境的红帽开始苦苦思索自由软件该怎么赚钱的问题。正应了那句古话"祸兮，福之所伏"，纳斯达克的崩盘

此时也孕育着Linux的生机。在纳市股价大跌后，许多公司开始大规模缩减IT预算，他们发现，如果将原有的IT架构从Sun Solaris转移到IBM加Linux平台，硬件和软件加在一起可以节省下70%的资金，"More Linux"的口号开始挂在CIO们的嘴边。

红帽终于在Linux玩家之外，发现了更具商业价值的企业用户。企业不像那些喜欢尝鲜的玩家，需要Linux每6个月就发布一个新版本，它们需要的是专业的Linux服务，他们愿意为此付费。

2003年，红帽推出了软件订阅模式，通过不同层次的订阅服务，在订阅期内客户可以完成系统的实时更新、bug的修复、错误的更正、新功能的添加等。最早的一批企业用户来自于华尔街，比如投资银行高盛，以及互联网新贵雅虎、亚马逊和美国在线等。现在，红帽已经在全世界有了超过100万的订阅用户，持续的盈利表明订阅模式已经为用户所接受。

集市的诱惑

跟那些需要自己一手主导产品研发的公司不一样，Linux的研究开发主要是通过开源社区的力量，而红帽要做的事情是集成(Intergration)、质量控制(Quality Assurance)和认证(Certification)，这就意味着红帽可以省下高昂的研发成本。

1998年初，网景(Netscape)公司高层突然宣布将于1月22日开放网景浏览器的全部源代码，他们的意图不仅在于以此对抗微软公司，更重要的是，他们受到了埃里克·雷蒙德(Eric Raymond)关于比较两种软件开发模式的著名论文(The Cathedral and Bazaar)的影响，他们开始相信，利用公司外部的人参与开发软件是个好主意。

陈实这样描绘一个典型的Linux应用开发过程:一个工程师有了个想法，于是把它添加到maillist上面，他首先遇到的很可能是来自四面八方的攻击，铺天盖地的批评，甚至有人嘲笑说这是"垃圾"。但这名工程师知道，他得挺住并且倾听别人的意见，于是他会把这段code拿回去做修改，然后再拿回来看看反响如何，听听别人说如果这个问题

由他们来解决会怎么样做，如此反复再三，几周后可能这段code就能够被主流社区所接受。总之，你的问题引起的争论越多，就越有可能出一个好的解决办法。

凭借在开源界的地位，红帽提出的问题被Linux主流社区接受的几率很大，陈实将促进意见和改变被吸纳进主流社区的能力视为红帽的核心竞争力之一，"如果你能够完全跟上社区，就会节省很大的成本。因为这意味着研发的任务不需要你一个人来扛，比如一个项目，Intel投入一部分，Oracle投入一部分，红帽投入一部分，再加上志愿者，研发成本就被大家一起分摊了。"

除了能够降低研发成本，在开发的方向上，开源软件的创新也是一种消费者驱动创新，它反映的是"群众的呼声"。而对于一些程序员来说，开源最大的好处还在于人人能够参与其中，如果你觉得系统的某个功能不如意甚至缺少所需要的东西，只要你能够写代码，就可以自己动手。这一点正是斯托尔曼当年对封闭源代码所质疑的问题:为什么打印机公司可以拒绝用户自己对产品的改善?

"众包"潮

埃里克·雷蒙德原本预计Linux会成为一个像立体派油画那样扭曲、不可理喻的东西，因为它的研发过程完全违背了传统的软件开发原则:严谨的目标规划，等级森严的小项目组，长时间的发布间隔。但实际上，"尽管Linux开发团体看起来有如一个巨大的有各种不同议程和方法的乱哄哄的集市，但一个一致而稳定的系统就像奇迹一般从这个集市中产生了"，他在中这样写到。

开源软件互动性的研发模式能否推广到软件开发以外的传统企业中去?

"互动性的开发模式是个很大的趋势，所有的公司都看到了这一点，不仅仅只有软件公司。比如制药公司礼来(Eli Lilly)就是一个例子。"

陈实谈到的礼来公司是美国最大的医药制药公司之一。医药制药是一个研发费用以天文数字计的行业，长期以来，它的研发模式也类似于软件开发中的封闭模式。从2001年开始，礼来资助了一个叫做InnoCentive(www.innocentive.com)的网站，现在它已经成为化学和生物领域的重要研发供求网络平台。

在InnoCentive网站上，活跃着超过90，000名"赏金猎人"，他们的悬赏目标不是通缉犯，而是企业在网站上列出的技术难题，一旦成功地解决这些问题，他们将获得1万到10万美元的酬劳，而企业则可以藉此降低研发上的支出。"创新中心"的首席科技官Jill Panetta认为，通过这些业余人士解决研发问题的做法"和传统的雇佣研发人员的做法相比，效率要高出30%"。

杂志将这种现象称为"众包"(Crowdsourcing)，按照维吉百科上最新的解释，众包是指一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的(而且通常是大型的)大众网络的做法。众包的任务通常是由个人来承担，但如果涉及到需要多人协作完成的任务，也有可能以依靠开源的个体生产的形式出现。除了礼来，越来越多的大企业，比如波音、杜邦、宝洁、高露洁都加入了利用"众包"的行列。

威客与沃客、众包

威客与沃客、众包

http://www.ccwresearch.com.cn/store/article_content.asp?articleId=12702&Columnid=1085&view=

什么是沃客（work2.0）？沃客跟威客（witkey）是什么关系？跟博客类似，沃客似乎也是一个多重含义的词汇：既指沃客网站及其模式，也指在（或通过）沃客网站上工作和生活的人，还指这种工作和生活的行为——动词，比如今天你沃客了吗？沃客的要点有二，一是无形的知识或技能（比如设计），二是交易，一般称“悬赏”，有悬赏就有领赏，就是交易。大致说来，沃客是指通过互联网进行知识或技能交易。

威客强调了智慧与知识的价值，沃客则突出了互联网的核心价值，两者就现阶段看，出现了部分的重合。而众包则从任务接收者来进行阐述。

沃客

work2.0(沃客)学科是面向互联网核心价值的理论体系。

互联网发展至今，走过了网上通信和网上游戏两个阶段。而真正创造价值的人类行为是工作，在互联网的虚拟现实里更是如此。

换言之，互联网真正的主旋律，将在网上工作阶段奏响。基于互联网的工作平台，人类的生存将由目前的三维空间转入四维空间，

而且这种平台适合每一个普通人。进入work2.0(沃客)阶段，互联网将对人类发展产生最直接、最有价值的推动。

其发展和现状可以从下面三个层面来概述：

work2.0(沃客)的社会实践

work2.0(沃客)的雏形是telecommute，也有学者称之为telework(即远程就业)。它始于1969年Internet诞生时，工作主体是军事专家；

发展于上世纪七八十年代，工作主体是发达国家的政府机要人员；普及于九十年代初期的美国，工作主体是有特定雇主的公司高级职员。

work2.0(沃客)的平民化是伴随着互联网经济的兴起而开始的，工作主体是发达国家的家庭主妇，工作方式是电子商务公司e－marketing的兼职，普遍被称为home－basedworking。

work2.0(沃客)的社会化概念出现在上世纪末的欧洲，受到不喜欢出门上班的欧洲人普遍青睐，以爱尔兰和法国为最。目前，爱尔兰等国政府已参与work2.0(沃客)推广，并以work2.0(沃客)协会的形式进行操作。

业界专家预测，随着宽带通讯技术特别是移动通讯技术的发展，虚拟现实技术在work2.0(沃客)领域的应用将日趋广泛，

国际上盈利状况良好的(work2.0)沃客网站举例、

www.InnoCentive.com是第一家以现金激励为基础、促进全球性科学研究的(work2.0)沃客公司，也是专门为全球科技研发界而创建的、首家互联网奖励机制公司。

InnoCentive是世界著名的制药企业美国礼来公司的子公司，总部设在美国波士顿，其名字取自Innovation(创新)和Incentive(激励)。虽然InnoCentive公司成立只有短短的三年时间，但其网站已经取得了令人惊讶的业绩。网上公开的科研难题已经达到数千个，世界125多个国家的2.5万名科研精英注册，许许多多的企业在这里找到了他们梦寐以求的科研难题的答案。

InnoCentive让相关公司登记为“寻求者”，寻求者在一个保密的互联网信息交流平台上张贴挑战，并充分利用科学奇才的智慧，进而有机会增强自身的研究与开发潜力。大公司张贴的每项挑战都包括详细说明和相关要求、截止日期，以及为最佳解决方案提供的奖金额。张贴挑战的“寻求者”公司的名称将得到完全保密，并且有安全保障。

世界各地的科学家都有资格在该网站注册为“解决者”。解决者可访问和评估挑战，并且通过安全网上递交程序递交解决方案。InnoCentive的科技团队将回答解决者可能提出的任何问题，并将递交的所有解决方案呈递给寻求者公司。寻求者公司审阅递交的所有解决方案，并且只把奖金颁发给最符合其要求和被其公司视为最好的解决方案。奖金额从5000美元到10万美元不等。所有获奖者的名单和个人简历也都在网站上公开。

InnoCentive公司非常重视开发中国科研人员的潜力，其负责人已经与中国一些科研机构进行过接触。公司的评价是：“中国是注册科学家增长最快的地区。”目前全球共有来自125个国家科学家注册，而中国的注册人数已经达到第二位。

美国伊利诺依大学的一位中国留学生还获得了奖金，最近复旦大学的一位博士生也成功地解决了其中一道难题，目前正在办理获奖的手续。

对于挑战的科学家和那些提出问题的大公司而言，这的确是一个可以实现“双赢”的好方式。虽然一些跨国公司有自己庞大的科研队伍，但寸有所长，尺有所?，公司内部的人才并不能完全解决科研过程中遇到的难题。现在，有了这样一个新颖的网站做桥梁，公司科研进度会大大加快，而且可以大幅降低商业研发成本。

而对于科学家而言，加入到挑战中来，即使不能解决难题获得高额奖金，他们也可以通过这个网站知道各公司现在最需要的技术是什么，从而明确自己的科研方向。更重要的是，他们可以从中了解到，自己正在进行的科研项目是否已经有同行走在了前面，这样就可以避免做无用功。

北京大学经济学院常昌隆教授表示：“这种自由办公的工作方式既节省了人们的时间又使工作变成了一种享受。预计在2006年将迎来沃客系列网站的第一个春天。”

众包

在美国《连线》杂志今年的6月刊上，该杂志的记者JeffHowe首次推出了众包的概念

Howe在维吉百科上为“众包”下了一个定义：众包指的是一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的(而且通常是大型的)大众网络的做法。众包的任务通常是由个人来承担，但如果涉及到需要多人协作完成的任务，也有可能以依靠开源的个体生产的形式出现。

而真正的理论支撑，来自美国麻省理工学院斯隆管理学院教授EricvonHippel。他指出，对企业的一份调查显示，在当代企业的利润增长中，技术创新因素占40%，资源因素占20%，人均资本的增加因素占15%，规模经济的因素占13%，劳动力素质的提高占12%。以前人们认为规模经济和人均资本的增加，是创造利润的主宰。但在当前，它们两者之和也只有28%，而创新和劳动者素质的提高却占了52%！这就是我们面临的世界经济的发展，这就是我们竞争对手企业经营的状态。

EricvonHippel进一步指出，全球平均每100个技术研发项目，到最后可以申请专利的技术大约只有5个；其中，具有商业价值的大约只有一两个。更有研究发现，拥有核心技术、领导世界技术新潮流的全世界500强企业的投资回报率实际上是很低的，甚至经常是亏本的。

我们的问题在哪里？EricvonHippel认为：“我们忽略了一种重要的资源——消费者创新的热情和能力。”在进行了大量案例研究的基础上，他提出了创新的民主化这一新趋势，并指出：“传统的产品创新方法是，首先由生产商对市场进行调查，然后根据调查结果找出消费品的需求，最后再根据需求设计出新产品。”这种方法的必然结果是上面提到的那组数据，这是一种巨大的资源浪费。

“但是这种情况正在发生着巨大的变化，产品设计由原来的以生产商为主导，转向以消费者为主导。”没有人比消费者自己更早了解自己

的需求。他们的领先使用者比任何一家企业的研发部门都更活跃、更具有创造力。

因此，企业和个体消费者作为产品和服务的用户，将能够更多地参与到产品的创新活动中。他提出，以用户为中心的创新，将比数年来占主流地位的以制造商为中心的创新更有价值。

“当然，消费者并不能完全取代生产商，他们是在现有产品基础上创造产品的新功能，而这些新功能正是他们所最需要的，充分满足了他们物质或心理上的需求。”他强调：“也正因如此，消费者创新将成为一种不应被忽视的趋势。任何一个关注企业发展的管理者都要做出及时的反馈，在中国市场也不例外。”

另外，日本神户大学教授小川进和德国慕尼黑工业大学商学院教授FrankPiller最近在《麻省理工学院斯隆管理评论》上也发表了一篇关于众包的文章。但两位学者并未使用“众包”这个概念，他们提到了企业利用日渐普及的IT技术，让外部人员参与产品设计过程“是一种有效降低新产品风险的做法”。

而某全球领先的IT公司上海研发中心的一名工程师杨普更愿意把众包和他熟悉的开源联系起来，他在博客中写道：

“《连线》提出“众包”后，这个词就像所有酷的网络词汇一样迅速火热起来。久违的开源终于出现了。与外包强调的剥离非核心业务不同，众包强调差异性、多样性带来的创新潜力(即使这种差异性和多样性并不代表专业)。开源可以说是众包一个特殊化形式，K68则已经将这种模式商业化并且开始赚钱。只是这种模式还太简单，还没有能够出现和Linux，Mozilla甚至Spring代码规模相提并论的标的，但这不代表将来不会有。既然群众们可以在猫扑上恶搞超越星爷的无厘头，既然后舍男孩可以从“网络自拍”(这个词也代表了部分有众包潜质的行业)成功营销了自己，为什么不能有更多的价值在网络上被创造？”

“《连线》的文章中提到，iStockphoto已经创造了生产力，开源软件更不用说。让我们拭目以待，与开源浪潮一样火热的众包是不是终

将被淹没在人民战争的汪洋大海。恩，这就是传说中bythepeople，forthepeople的Web3.0么？‘三个臭皮匠顶个诸葛亮’的草根时代终于要到来了么？”

在表述众包带来的启发的同时，杨普也点明了众包与外包的根本区别。外包是社会专业化分工的必然结果，是专业化作用下规模经济的产物；而众包，则受益于社会差异化、多样化带来的创新潜力，是更加个体的行为。

然而，这对孪生兄弟还是有着显而易见的相同之处。首先，他们都扩大了一个组织的边界。一个将任务外包的IT公司的组织外延可以包括它旗下的所有接包商，而一个将研发任务众包的企业的专家队伍则包括他所有的众包合作伙伴。其次，他们都是网络时代的产物。正是网络，使得地理和时间的藩篱可以被忽略，而人力资源价格的不均等是这些商业模式产生的最基本的推动力。

而在未来的社会里，是更加专业化前景广阔，还是更加多样性阳光灿烂？这个问题没有答案。

劳动力全球化借网络进快车道 发展中国家成热门

威客时代：拥抱劳动力全球化

印度老师在网上给美国学生辅导数学，德国的平面设计师给中国企业设计Logo，劳动力的全球化借助网络平台驶入快车道

国际先驱导报记者王晓洁发自北京 如果一个外国人想起个中国名字，他会怎么做呢？美国人珍·戈尔曼的选择是，登陆myTino.com，发布悬赏50美元的起名任务，在不到两周的时间里，足不出户，戈尔曼就有至少20个名字可以选择了。

戈尔曼是沾了威客的光，myTino.com是上线不久的国内首家英文威客网站。“威客”译自英文witkey，指凭借自己的智慧和创意在互联网上帮助别人解决问题而获得报酬的人。myTino.com的投资方在中国还投资了威客网站“任务中国”，不久，两个网站将实现全面互通，这就意味着中国人可以更方便地在网上联络欧美客户，通过解决他们的问题赚取报酬了。

“劳动力的全球化将在威客平台得以实现，这会更好地促进中国与欧美国家之间的智力资源交流。”myTino.com的市场总监刘祎玮告诉《国际先驱导报》。

从“外包”到“众包”

曾经，“外包”是一个令人兴奋不已的发现；而如今，如果你只知道“外包”而未曾听说过“众包”，你就很可能过时了。“众包”（Crowdsourcing）是美国《连线》杂志打造的概念，指公司把过去由员工执行的工作任务外包给大众网络的商业模式，毫无疑问，众包加速了劳动力的全球化；对公司来说，只要众包能提高效率，节省成本，解决问题的高手是本国人还是外国人都无关紧要了。

许多大公司都敏锐觉察到了众包的威力，宝洁、波音、杜邦等公司都已将部分技术难题放在全球知名威客网站InnoCentive.com上寻求解决。InnoCentive.com创立于2001年，目前拥有12.5万个问题解决

者，遍布175个国家和地区，一半人都来自中国、印度和俄罗斯，世界五百强企业中的10%都曾在其网站发布任务，30%的难题被成功解决。宝洁公司副总裁在接受《商业周刊》采访时坦言，采用众包模式后，研发效率提高了60%。

发展中国家成为“众包”目标国

“中国和欧美劳动力的差价大约差40倍。”刘祎玮告诉记者，“这就是我们的盈利空间，很多美国企业都雇佣中印人才，今后我们还会做大其他发展中国家的市场，中国只是我们的第一个目标国。”发展中国家的廉价劳动力早就让发达国家的公司垂涎欲滴，如今，不管是企业还是个人，面向发展中国家的“众包”都给他们带来了甜头。

36岁的销售顾问丹·弗雷在美国一家威客网站上为其母亲的一本回忆录征集插图，80个竞标者中不乏黎巴嫩人、乌克兰人和马来西亚人。最后，他看中了一个菲律宾人设计的插图，她的要价令丹喜出望外：25幅图300美元，在美国，300美元只能买下一张图。

公司新对手

虽然威客模式带来的劳动力全球化为企业革新带来了新渠道，但同时也给公司造成了不小挑战，尤其是在软件、设计、媒体行业，企业必须重新定位自己的角色，或是利用威客，或是与之抗衡。

图片网站iStockphoto.com就曾引起不少图片社的恐慌，其运转模式与威客类似，人们在网上自由选购图片，往往一美元就能成交，而在美国，一张专业摄影师的作品怎么也值几百美元。去年2月，全球知名的盖蒂（Getty）图片社便高价收购了iStockphoto.com，盖蒂的CEO乔纳森·克莱因的理由是：“如果有人要抢你的生意，最好把它变成你生意的一部分。”显然，很多公司和专业人才已经意识到了威客的颠覆性力量，阿迪达斯、欧莱雅、乐高、标志汽车以及宝马汽车都在发动网民的力量寻找创意并支付报酬。

不过，借助威客平台实现的劳动力全球化也有其自身的缺陷，比如文化差异造成的沟通障碍、竞标者的抄袭纠纷以及招标者的诚信问

题等。但与威客带来的丰厚回报相比，这些缺陷显然不那么重要了。

专家、媒体热评

企业原本需要花钱雇人去做的事，用户们却很高兴免费去做。这不是外包，这叫“众包”。众包的优势不仅在于经济效率，有时候，顾客们的作品更加出色，顾客们的时间和精力几乎是无穷无尽的，而且唯有协同生产有能力伴随长尾无限延伸。参与生产的人就是最关心生产的人，他们最理解自己的需求。

——克里斯·安德森 《长尾理论》

《连线》杂志的出色撰稿人杰夫·豪是第一个讨论这个新词汇——“众包”的人，他将其与种种外界现象相联系，为我们讲述了大众智慧是如何推动商业进步，并引领未来商业趋势的。在种种看似单纯的现象背后，其实是商业的激流险滩，作者给了我们掷地有声的建议与忠告。在这本书《众包——大众力量缘何推动商业未来》中，我们看到，从刚开始创业的iStockphoto公司到类似于惠普、戴尔这种已经被公认的行业巨头，都可以应用这种全新的商业模式去追寻未来。

——《商业周刊》

假如你居住地的水质被污染了，而地方官员只寻找了一些借口去推诿，而你也没有能力引起当地大媒体的关注，你该怎么办？或许当你没办法求助于报纸的时候，你可以求助于千千万万的大众，在网络上用大众的力量推动事情的进展。现在，很多报纸都认为自己在被大众力量所“扼杀”，杰夫·豪，《连线》杂志的编辑在他的新作《众包——大众力量缘何推动商业未来》中这样说：“不是大众的力量在扼杀报纸，很多东西都在扼杀报纸，但是大众无疑将成为最大的一种威胁了，但是它也是能挽救报纸的重要策略之一。” “固有的商业模式已经被打破，”他说，“我们正站在未来的转折点上。”推荐阅读此书。

——《纽约时报》

杰夫·豪于2006年在《连线》杂志中首次提出了“众包”一词，将其准确定义为“由非专业人士提供专业内容，消费者兼为内容创造者”。

其实众包这种形式古已有之，但是当我们将其与互联网联系到一起，我们惊异地看到其巨大的力量，它可以应用于如此之多的商业领域，令很多产品变得如此实用、简单而又节约成本，让人赞叹不已。

——《经济学人》

《连线》杂志的专栏作者杰夫豪的作品是令人吃惊地关注“专家”概念的——无论是顶级物理学家还是摄影棚里的制作人——他们都不再拥有对本行业产品设计、发行的信息垄断权了！大众——千千万万的普通消费者——在科技飞速发展的时代享受着科技带来的便利，完全打破了专业人员的垄断权力，转变了诸多领域的生产方式——从娱乐业到癌症科研。他不是第一个“创造”众包的人，但杰夫豪无疑是将其真实功用第一个完整展现在我们面前并给我们重要启示的人。

——《纽约邮报》

你知道众包(Crowdsourcing)吗？

如果你是创业者，并且知道这个概念，那么恭喜你——“众包”已经成为华尔街青睐的最新商业模式，被视作将掀起下一轮互联网高潮，并且颠覆传统企业的创新模式。

如果你是传统IT厂商，不知道这个概念，那么小心了——这种新模式的出现带来了许多商业奇迹，很可能给你稚嫩的竞争对手以后发优势，悄然取代你的霸主地位。

如果你是风险投资商，正对这个概念处于理解之中，那么不妨随我们仔细观察这种模式所面临的机遇与风险，对你形成正确的判断和决策会有相当的帮助。

如果你只是一位普通的IT爱好者，众包的了解和尝试会给你的生活带来一些新的色彩，或者，干脆全部改变它！

——《中国计算机报》

按照维吉百科上最新的解释，众包是指一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的(而且通常是大型的)大众网络的做法。众包的任务通常是由个人来承担，但如果涉

及到需要多人协作完成的任务，也有可能以依靠开源的个体生产的形式出现。除了礼来，越来越多的大企业，比如波音、杜邦、宝洁、高露洁都加入了利用"众包"的行列。——《21世纪经济报道》

众包模式的兴起，在中国制造向中国创造转型的过程中，至少将提供上千亿元的市场蛋糕。而更为重要的是，这种用互联网整合大量脑力劳动者进行群体创意的方式为企业研发提供了一种跨越时空的新模式。

——《中国企业报》

商业模式在不断推陈出新。开始是外包（outsourcing），然后是开源（open-sourcing），现在则是众包（crowdsourcing）。众包指的是把传统上由内部员工或外部承包商所做的工作外包给一个大型的没有清晰界限的群体去做。这种工作可以是开发一项新技术，完成一个设计任务，改善一个算法，或者是对海量数据进行分析等等。众包一词是由杰夫¡豪2006年6月在《连线》杂志一篇文章中首次提出的，虽然说法很新，但相似的做法早就存在。1714年，英国政府曾经公开悬赏求解经度问题。使众包的做法达到新高度的因素是互联网，它使面向大众寻求商业智慧和灵感成为可能。

——胡泳

曾经，“外包”是一个令人兴奋不已的发现；而如今，如果你只知道“外包”而未曾听说过“众包”，你就很可能过时了。“众包”（Crowdsourcing）是美国《连线》杂志打造的概念，指公司把过去由员工执行的工作任务外包给大众网络的商业模式，毫无疑问，众包加速了劳动力的全球化；对公司来说，只要众包能提高效率，节省成本，解决问题的高手是本国人还是外国人都无关紧要了。

许多大公司都敏锐觉察到了众包的威力，宝洁、波音、杜邦等公司都已将部分技术难题放在全球知名威客网站InnoCentive.com上寻求解决。

——新华网

哪些公司使用众包模式取得成功?

IBM

摩托罗拉

联想

宝洁

维基百科

iStockphoto

eBay

MySpace

iStockphoto

亚马逊

OhMyNews

标致汽车

宝马汽车

乐高

Marketocracy

宜家

阿迪达斯

欧莱雅

麦当劳

万事达卡

不列颠泰特美术馆

沃客

威客

Digg.com

GOOGLE

雅虎

戴尔

Youtube
Kiva
Threadless
19娱乐
索尼BMG
英特尔
兰登书屋
菲特利公司
Myspace
Valve
Netflix
微软
阿里巴巴
土豆网
优酷
携程
六间房
豆瓣网
价值中国

序 言 群体智慧将大放异彩

“杰克兄弟”在创办Threadles.com之初，只是想生产出很棒的T恤，并非企图改革设计界，让设计民主化。

2000年，杰克•尼克尔（Jake Nickell）和雅各布•德哈特（Jacob Dehart）的正式身份是两个高中辍学生，住在芝加哥，都没有凭借缩水的文凭找到学以致用的工作。他们是同一种亚文化的热切追随者，在他们眼里，价格低廉的T恤是让想象力插上翅膀的画布。所以当两人在一个网络T恤设计竞赛中相遇时，已经有了很多共同语言。

首先，他们都想办一个属于自己的设计竞赛，不用专业的评审团，而是由参赛的选手选出获胜者。一半青春洋溢的理想主义再加上几杯无限畅饮的啤酒——一个新公司在那年11月诞生了。几个月后，两人共同推出了一个名叫Threadless.com的网站。那时网站的商业计划还不成熟，只有一个轮廓：所有人都可以向网站提交T恤设计，用户投票选出最好的。获胜者将免费得到他们自己设计的T恤，其他人也可以买这些T恤。

网站刚开始运营的时候，尼克尔的卧室就是“杰克兄弟”（人们一般这么称呼他们）的办公室，后来公司越做越大，成长的速度令人惊讶。

人们喜欢为T恤投票。因为这些设计不像“城市装饰用品商店”（Urban Outfitters）或者“老海军”（Old Navy）那样呆板和媚俗。逐渐的，在热门的电视节目和说唱明星的背上，开始出现获胜的设计图案。从那时起，公司的营业额几乎以每年翻一倍的速度增长。

现在，Threadless.com每星期会收到上千份设计，由Threadless社区的人票选，这个社群人数已达六十万之多。公司会从前一百名的设计中挑选9件T恤生产，每款都大卖。事实上，Threadless一将设计送到印制厂，就惊喜的发现，他们和消费者的需求非常合拍。

巧的是，来自民间的设计并没让公司亏本。2006年，Treadless创造了170万美金的总收入（这是他们最后一次公布的销售数字），而且各种消息都显示，公司的业绩仍在快速增长。目前Treadless每月平均销售9万件T恤，据公司创意总监杰弗瑞·卡尔米科夫（Jeffrey Kalmikoff）所说，公司创造了“难以置信的利润” 。Threadless花5美元做一件T恤，然后以12美元~25美元的价钱售出，而且不需要广告或者市场推广的预算，因为用户群体在这方面贡献惊人：为了说服朋友为自己投票，设计者们会为网站做免费宣传；此外，上传一张本人穿Threadless T 恤衫的照片，就可得到 1.5 美元的购买信用。如果推荐来的朋友能买一件衬衫，将得到 3 美元的购买信用。

更何况，这些设计的成本比大规模生产高不了多少。尼克尔和德哈特已经将获胜者的奖金增加到了2000美元现金和500美元的礼券，但这些全部加起来也不过每年100万美金，仅仅是公司收入的一小部分，而Threadless还拥有所有的知识产权。

但钱并不会影响人们的积极性，因为人们不仅仅是为了奖金，更是为了赢得信誉，或者把它提升到理论模型的高度来说，这种现象是新兴的“信用经济”。在这样的经济环境下，人们熬夜工作，为各种各样的创意竭尽全力，是希望他们的圈子——包括设计者同行，科学家或者电脑黑客等——承认他们的贡献，从而收获威信，也可能是某种程度的声誉。从伦敦到洛杉矶，人们经常能在各种咖啡店和夜总会里看到Threadless最畅销的T恤图案，（比如

“共产党”T恤：红色，上面画有一个头戴灯罩的马克思画像。）

现在，杰克兄弟很享受他们受到的非议。在主张DIY的设计者们心目中，尼克尔和德哈特是他们的英雄。两人甚至在麻省理工学院的斯隆管理学院给MBA的学生做演讲。意气风发的执行官们花费大量的时间详尽的解释基本的商业规则，但在创立Threadless的时候，杰克兄弟打破了这些规则。在筹建公司的时候，尼克尔和德哈特做出了正确

的选择，没有被这些教条所束缚。他们足够精明，不会放过任何一个一闪而过的好点子。

两人还开创了Threadless的母公司——skinnyCorp，该公司不仅包括Threadless，还包括另一个分公司，这个公司的商业模式与Threadless相似，生产上也是采用让购买者做主的方式，产品有线衫，大手提袋，床单枕套等。“下一步，我们正在考虑进军日用品市场。”尼克尔说。

一种意想不到的经济

2005年底，Pew互联网与美国人生活研究项目(the Pew Internet & American Life Project)发布了一份报告，名为“青少年：内容创造者兼消费者”（Teen Content Creators and Consumers）这项研究采访了1100位12~17岁的美国青少年。在发表时几乎没有引起注意，但研究的发现非同寻常——“有更多的青少年选择在网上创造内容，而不仅仅是消费。”

当时，人们普遍认为，电视时代的消费者的特点，是前所未有的被动。然而现在看来，事实恰好相反。

在《第三次浪潮》中，未来学家阿尔文托夫勒预测，消费者将对消费品的生产过程施加更多的影响，从而演变成“生产消费者”。在书出版的1980 年，这种说法似乎仅能为一本无趣的科幻小说提供点素材。然而，到2005年再看，它真是太有前瞻性了。

Pew的结论再一次印证了我最近的经历。在公布这项研究的几个月前，我在全国各地到处跑，为的是参加摇滚音乐巡演Warped tour，这场巡演集合了各种朋克乐队以及他们来自四面八方的追随者。当时，我正在写关于社交网站Myspace的内容，正如人们所知道的，或者某种程度上所知道的，这个网站是一个为大众服务的平台，里面有恶魔（Emo）乐队①，气色不佳的喜剧演员以及Y时代②的典型人物。

在和这些表演者以及他们的粉丝度过的几个小时里，我注意到他们几乎没人用音乐家，艺术家或者任何类似的头衔来定义自己。这些歌手也出诗集，鼓手是崭露头角的电视导演，乐队巡回管理员同时兼任专辑制作人。

什么都会被贴到网上，即使一个音乐人的素描也不例外，但人们很少关注质量。这就是游戏设计师和教育家马克·普伦斯基（Marc Prensky）所说的“数字原住民”③。互联网提供了免费的分销网络，在此基础上，从编辑软件到生产数字电影等娱乐产业所需的工具，成本正在迅速降低，这创造出了与以往截然不同的一种亚文化：娱乐，在本国境内就可以完成。

后来我听说匡威举办了一个广告比赛，会使用摄像机的人都可以参加，要求是：为匡威拍摄一则24秒的广告，由公司的广告部门选出最后的获胜者。短片必须在一定程度上传递出对匡威的热爱，这是关键，即使里面不出现鞋也可以。最好的短片都是令人震惊的好创意，而且正因为他们是业余的，所以拍出来的东西显得自然真实。三个月内，公司收到了750份参选作品；2007年初，匡威结束比赛之前，作品已经超过数千份。无论对于公司还是广告业，这次比赛都是一次极大的成功。它还具有里程碑式的意义，昭示了“消费者生产”时代的到来。

这是一个新“新媒体”时代：由非专业人士创造内容。一项研究发现，非专业人士对于科学的贡献也是史无前例的。一个孩子自己制作的匡威广告，与一个科学家在闲暇时尝

试发明一种新的有机肥料从本质看并无不同，认为两者不同的人是误解了生产的主导力量，这点已经日渐清晰。生产中，是相同的能量在发挥作用——廉价的生产成本，大量过剩且分散的天赋和创造力，由一群志同道合又充满激情的人组成的网络社区的增加。

有一点很清楚，这意味着一种革命的到来，尽管它才刚开始，但它很有可能会对广告，化学已经其他很多领域产生深刻的影响。2006

年6月，我在《连线》（《Wired》）杂志发表了一篇文章，给这种革命起了个名字：众包。如果说事情有所区别的话，那就是，我低估

①Emo是从硬核朋克中派生出来的一个流派，在90年代末成为地下摇滚的一支重要力量。

②“Y代人”为1979—1995（或1980年以后）出生的人。（25岁以下的）群体而言，其共性为：极具乐观态度和特权感。“Y代人”满脑子的e-mail、QQ、ICQ及MSN（也有人称这代人为“E代人”）。

③指在数字时代成长的人，他们很轻易的掌握了数字工具和通讯方法等。

了众包对文化和经济造成影响的速度，以及这些影响的广泛性。正如现在发生的那样，不仅

卖自己的照片，为Google地图开发新的用法，当然还有设计T恤。

数字原住民，而且数字移民①（那些还在通过报纸获得信息的人们）很快都将开始写书评，由于一直在关注这种趋势，所以对于众包是如何起作用的，我了解颇多。如果不是众包，Threadless 不会进入T恤产业，因为他们是在销售一个社区。

“当我听说有一个网站，你可以提交自己的设计并得到反馈。我当时的反应是，真酷！”27岁的Threadless设计师罗斯·蔡茨说。在创造了Threadless八连胜的记录后，他便被网站聘请成为管理人员。“现在，我和其他的设计师说起这些事情，他们和我一样兴致勃勃。这是非常过瘾的事情，尤其当你读的是设计学院或者是某个公司的职员时，（因为）那里有很教条的行为准则。”蔡茨说。与此相反，在Threadless，唯一的限制就是设计必须适合T恤。

网站的创始人已经说过，Threadless是一个意外诞生的生意，开始没有人想过要“利益最大化”或者“开发互联网创造出的效率。”他们只是想创办一个很酷的网站，让那些喜好相同的人欢聚在此。基于这个简单的目标，他们成功了，并最终创造出一种全新的商业模式。

就在杰克兄弟在生意中摸索前进时，与此同时布鲁斯·利文斯通（Bruce Livingstone）也这样开始了自己的生意。利文斯通不仅是网站设计者，企业家，以前还是朋克摇滚迷。2000年他创立了一个网站，利文斯通和其他他认识的设计者能在网站上分享彼此的照片。用这种方法，他们不用再为一些库存图片付费，这些图片一般要好几百美元一张，与此同时还能提高他们的摄影技术。这样，一个社区围绕着这个网站成长起来了，里面绝大多数人都是业余摄影师，他把这个网站叫做iStockphoto。?快，利文斯通开始收取象征性的费用，每幅照片25美分。部分钱归他，部分给其他摄影师。他们并不是以此为生，所以这些都是外快。网站的生意越来越好，iStockphoto比其他大的图片库价收费低99%，同时孕育了一个创造性的充满活力的社区群体。利文斯通彻底的颠覆了库存图片领域的传统。

图片库的照片不过是被授权可以重复使用的存储照片而已，他们是出版业善意的谎言。女性杂志上正在哺乳的母亲？不用奇怪——来自图片库。那些美林公司宣传册封面上各种各样制作精良的执行官们的照片，你也许会在保险机构的小册子上认出他们，只不过变成了保险代理人，比如来自好事达保险公司（Allstate）等等。

①社会中年龄较大的人，其成长环境没有数字技术工具的陪伴，但是他们努力学习“该语言”，与周围的原住民有效沟通，有些移民思想开放，接受“本土方式”，有些则抵制变化。

看到iStock给自己带来的威胁后，2006年，格蒂图片社（格蒂image）以5000万美金的价钱收购了利文斯通的公司。事实证明，这是一个明智之举：iStockPhoto 销售了1800万张相片，插图，还有视频，为格蒂赚了7200万美元。投资银行高盛（Goldman Sachs）预计iStock的年收益在2012年将增长到2亿6200万美金。同时，格蒂预计他们的传统图片库生意将在同一时期大幅下滑。

Threadless和istockphoto都不是突发奇想。他们是一场商业和文化改革的第一波浪潮的组成，它将改变我们对互联网以及商业的看法，

最重要的是改变我们对自身的看法。过去几年里，世界各地的人们显示出一种前所未有的社会行为：他们集合在一起，共同完成任务，几乎分文不取，这些任务曾经是由某个专业领域的雇员完成的。而这种现象正在广泛的影响着从摄像到新闻以及科学等各个产业。

众包有它产生的根源，它出现在一个开源软件时期。Linux操作系统的发展证明了，一群志趣相投的人能够创造出比诸如微软等商业巨头更好的产品。众包揭示了一个关于人类的基本真理——互联网的无限连通凸现了这一点，之前人类并没有意识到：社区比公司更能有效的组织起劳动力，一个工作的最好人选是最想做这个工作的人。评价一个人工作表现的最好人选是他的朋友和同龄人，当然这些人必须有着极大的热情改进这一产品，只要能创造出人人受益的美丽事物，他们就觉得快乐，愿意帮忙。

这不是什么高深的理论。集思广益（生产）出的产品已经超越了世界顶尖公司创造出的最好的产品。这也解释了为什么IBM投入十亿美金开发“众包”。IBM的分析师了解集思广益的价值，从Linux操作系统到Apache 服务器软件到火狐浏览器，信息经济的大部分基础建设都是由自发组织起来的志愿者队伍建立的。现在，这些产品的模型正在被广泛的复制，影响深远。

这种模型在其他领域的转移不仅仅包括设计系的学生，业余摄影迷以及程序设计师。“众包”正在深刻的影响着世界100强的公司的商业模式，比如宝洁公司（Procter&Gamble）。

很长时间里，宝洁的企业文化都可以算是臭名昭著，遮遮掩掩又不合群，他们坚信：只要不是公司内部的发明，就等于零。这点在公司最初163年的历史上没出过问题，但是在2000年中期，公司的增长变缓，创新的能力受阻，一到六月，股票价值降了一半，失去了750亿美元的市场资产。

董事会任命雷富礼（A.G.Lafley）作为公司的CEO，他的任务是解决公司出现的一系列问题。他曾是宝洁全球化妆品分公司的头儿，

雷夫礼给宝洁的雇员提出了一个雄心勃勃的目标：开放。不仅要推倒销售部门，研究与测试部门，工程部门，市场部门之间的屏障，同时也要消除宝洁和其供货商，分销商，以及客户之间的障碍。当雷夫礼接管宝洁时，公司的新产品和创意只有15%来自于外部，雷夫礼提出一个新提法，叫“连接和发展”，他的目标是，到2007年把这个数字从15%提高到50%。

宝洁已经超越了那个目标，而且还有很多令人更加惊叹的巨大改变。雷夫礼把他在宝洁的的经历写成了一本书，名字叫《游戏规则颠覆者》（《The Game-Changer》），他在书中说，“宝洁有8500个研究员，我们发现了其他150万个类似的研究员，他们都有公司需要的专业知识，为什么不利用他们的才智？”为了争取到他们，宝洁利用了雷夫礼说的“建立在互联网基础上的搜索引擎”。宝洁既是创造者，也是合作者，它开发的是全球科学家的集体智能。为了能利用宝洁或其他公司退休科学家的专业知识，雷夫礼和同事创立了YourEncore网站，宝洁之类的公司可以在网站上发布项目，这些科学家在业余时间里完成项目。宝洁逐渐认识到，发挥着重要作用的智力资产越来越多的来自海外，从东欧到中国，再到印度。

宝洁利用14万科学家组成的网络——“创新中心”（来解决问题），他们将公司内部职工解决不了的问题放到“创新中心”。如果网站上某个科学家提出了解决方案，宝洁将给他付给报酬（宝洁拥有知识产权）。宝洁发现，成千上万有才华的科学家很乐意在他们自己的“业余实验室”里工作，付出时间和精力，因为解决一个谜题以及提出一套实用的方案不仅能获得的成就感，最重要的一点是，赚一点外快。宝洁的收益和利润率的持续增长，证明了雷夫礼战略的价值。自他接管公司以来，公司的股票价值超过了之前的峰值，净利润在2007年达到了100亿美元，翻了三倍。“连接和发展”的创意也给宝洁带来了一些同类中最具创新的产品，包括现在随处可见的“速易洁”除尘器(Swiffer)。

尽管三者有着明显的不同，但Threadless，iStockphoto和宝洁有一点共通，首先成体系的提出这个核心真理的，是太阳计算机系统（Sun Microsystem）的创始人之一比尔·乔伊，他说，“无论你是谁，大部分最聪明的人都在为别人工作。”总的来说，这也是本书的中心意思。在背景条件合适的情况下，大众的表现总是胜过同等数量的雇员。各公司都开始察觉这一事实，并尝试开发。

化整为零的革命

当“众包”和互联网结合的时候，它的核心就不是关于技术了。技术本身包括电缆，芯片以及很多复杂的人工操作。对于（像我这样的）一个作家来说，这些太枯燥了。但技术引起的人类行为比这些重要也有趣的多。尤其是互联网能将人类大众的力量聚合成旺盛发展，无限强大的有机体。在英特网出现之前，劳动力就具有一个特点，而网络的兴起让我们可以开发这个特点：人类有一种化整为零的能力，比如编写一部详尽的百科全书，将这样繁重难当的任务分解成足够小的部分，那么完成它不但变得可行，而且有趣。

我们几乎能在所有工作中看到这一规则，比如寻找外星生物。伯克莱加利福尼亚大学从事寻找外星生物的工作已有近30年的时间。伯克莱的“寻找外太空星球智慧生命计划”（SETI）是通过扫描各种由大型电波望远镜，例如波多黎各巨大的阿雷西博天文台（因1997年马修麦康纳和朱迪福斯特主演的电影《接触未来》而出名）收集到的数据来工作。电波不停的以高能量粒子冲击大气层。通过记录和分析他们，科学家希望能够在噪音中识别出反常的信号——那将证明在其他星球上有智慧生命的存在。换句话说，拉什·林博（Rush Limbaugh，美国电台节目主持人。译者注）可能存在外太空的同行。如果我们听得足够认真，我们也许能听到“他”的声音。

伯克莱一直用（计算能力）强大的电脑分析所有的数据。在1997年一群天文学家和计算机学家提出了一个新奇的方案：征用公众的电脑时间来完成这个项目。志愿者将下载一个简单的屏保程序，当使用

者停止使用他的电脑时，这个程序就启动。当一台电脑扫描完一个信息包的数据，会自动回传给中央服务器，中央服务器再将新的数据包发给这台电脑继续工作。这个计划叫做SETI家庭工作室（SETI@home），计划在1999年5月开始，有一个看上去胃口很大的目标：寻找10万人参与。

结果证明，这个目标还是保守了些。到2005年，520万用户下载了SETI家庭工作室的屏幕保护程序，记录的计算机时间近300万年。《吉尼斯世界记录大全》称它是“历史上最大的一次计算（结果）。”尽管这个项目没有找到任何外星生命存在的证据，它仍决定性的成功证明了“人多力量大”。分配计算——这个术语是指一个网络，众多电脑为完成一项任务而一起工作。现在，它被广泛的用于需要进行大量计算的问题，从模拟蛋白质在人体内聚合的过程到运行天气预测模型。

SETI家庭工作室和分配计算阐释了网络的巨大力量。将来是否会有人下这样的判断，最强大的超级电脑可能不存在于某个机构的实验室，而是在我们自己的家里或者办公间？SETI家庭工作室利用了“空闲能量”，超越了单机的计算能力。“众包”的原理也一样，不同的是，它是利用网络将人们的空闲生产力利用起来，也就是我们在履行家庭和工作的责任之外的时间和精力。

但是，分配计算的模式来自一群学者有意识的构想，众包却是偶然出现的，它不是某个经济学家或者管理咨询师或市场大师的产物。它产生于上万人的非组织行动，他们做自己喜欢的事情，特别是和别人合作完成，在过程中建立友谊。互联网为他们提供了一个共同追求兴趣的方式——无论是喜爱摄像，小说，有机化学，政治，喜剧，鸟类学，卡通，T恤设计，经典电子游戏，无调乐曲，业余摄影。在做的过程中，他们不经意的创造信息，在信息经济的时代这是有巨大价值的。

在这个时代，互联网第一次进入了主流文化。《纽约客》曾有一副著名的漫画：一只狗坐在电脑前，对他的狗类朋友说，“在互联网上，没有人知道你是一只狗。”在众包中，没有人知道你并没有有机化学的学位，从未拍过专业照片，或者一堂设计课都未参加过。“众包”能形成一种完美的“能者为领袖”的制度。出身，种族，性别，年龄和资历都不存在了，在这里只要求工作能力。能力以外的因素都不考虑的情况下，“众包”的运作就有了一个最为乐观的假设：我们每一个人都能走的更远，展现出比我们在现有经济结构内更多样化的才能。

从这点来说，“众包”与福特主义是对立的，福特主义代表主宰工业时代的流水线精神。而众包提供了一种假设：我们都是创造者——艺术家，科学家，建筑师，设计师……或者他们的结合。它带来了希望，探索创造性表达的新途径，释放出一种潜力，即每个人都能在不止一种职业里追求卓越。众包所包含的这种潜力，换句话说也是种威胁，它提供给某个职业一种思路，就像在工业时代提出了手工制品。

众包利用了人类根深蒂固的社会属性，某些反乌托邦的看法认为，互联网首先是为孤立的个体服务的，但事实正相反，利用技术，众包使合作在各个层面都变得史无前例，你可以和几乎所有不同背景不同地方的人进行有意义的交流。在线交流是众包的核心，为（众包的）“工作地”提供了背景和组织。通过iStockohot 和Threadless，很多人因此成了好朋友。通过为对方的工作提出批评建议，并且把自己所知道的教给那些不太会的人，他们丰富了彼此的经验。

众包同时也带来了另一种形式的合作，公司和客户之间的合作。托夫勒说的对，人们并不想消极消费，他们更愿意参与到对自己有意义的产品的创造和发展过程中。在商业越来越民主的潮流中，众包只是一个表现。政府正在缓慢的民主化。互联网带来的众多信息造成了很多混乱，他们正在加速商业中的民主化运动，并逐层渗透，开始席卷几乎每个能想见的行业。

众包说明：人类并不像预料那样自私。对众包项目做出贡献的人，大多数分文不取。他们不知疲倦的工作，丝毫不介意没有经济回报，从传统经济学的观点来看，这个行为似乎不合逻辑。但回报并不只等于金钱。麻省理工学院有过一项研究：为什么那些技术过硬的程序员愿意花时间在众包的软件项目上？原因错综复杂，有的希望创造出让更多人受益的东西，有的仅仅是为了体验一展所长带来的纯粹的快乐。

参与众包的人也是因为受到类似的鼓舞。金钱虽然很重要，尤其是对于发展中国家的人来说，但在培养自己的才能，传授所学的过程中，他们也获得了极大的乐趣。众包的背景下，合作本身就是一种回报。但这并不意味着采用众包服务的公司获得免费劳力，那些将大众看作廉价劳动力的人注定失败。靠什么将众包的诸多劳动成果结合起来是对这个群体的一个重要承诺，应酬话远远不够，它要求公司对传统的习惯和作风做颠覆性的改变。

对自己创造的东西，大众希望拥有所有权，当这种权利被剥夺的时候，他们会很敏感。这种背景下，公司不过是社区的另一个成员。你不需要看了《幸存者》（Servivior）①才知道言行不一的人要被人从岛上驱逐。

众包让人们看到一个更好的自己：我们比自己认为的更聪明，更具创造性，更有才华。我曾见过一些（这样的）例子，比如电工擅于解决复杂的工业化学问题，铲车工在股票投资上很有一手。众包，具有一种令人惊讶的能力，它能从人们意想不到的犄角旮旯将有才华的人发掘出来，像一个巨大的猎头机构。这在YouTube(全球最大的视频网站，译者注)上可以看到，那些崭露头角的喜剧人才和电影制作人先是被一批忠实的观众认可，然后才能获得雇主及主流文化的认可。但比慧眼识英才更重要的是，众包能培养和发展才华。从这个方面看，众包增加了我们对智力资产的总体储备。

大部分人都看好众包的前景。有人认为，众包很有潜力成为国家政务中至关重要的一股力量，在神学院也是如此。神学家推测，在众包的辅助下宗教团体和宗教领袖之间能够完成更多有意义的合作。但在经济和文化的改变势不可挡的时候，众包的有力影响就要经受动乱和毁灭的考验了。在许多行业中，众包代表了运作方式上的彻底改变，尤其是贩卖信息的行业。这就不难理解为什么有人认为它弊大于利，随着众包影响范围和力度的增加，越来越多的职业面临威胁。一些公司正在将技术支持部门转移到用户论坛上，在那里，志愿者们通过帮助新手解决问题而获得成就感。在新闻业，英国广播公司，甘尼特公司（GANNETT，全美最大的报业公司，译者注），路透社等都已经开始众包一些重要的工作，比如调查政府渎职或者报道地方新闻等，这些一直是专业记者的职权范围。很多人害怕这样的举动将拉开下岗和大幅裁员的序幕。以“库存图片”为例，老百姓已经让传统的摄影师失业了。

众包是通过互联网运作的，因此它没有边界。和外包一样，众包也加速了劳动力全球化①《幸存者》是一类热门的真人秀类比赛节目，比赛中，参赛选手被孤立在遥远而鲜有人住的地区，通过比赛赢得奖金。始于1992年英国。

和经济异地化（的过程）。

网络并不关心你是住在街的尽头还是州的南部，或者是住在国外——只要你能胜任工作，解决问题，设计产品，就能被雇用。事实证明，地球被人们想象的更平。众包导致资金

从发达国家流到了像印度或者俄罗斯之类的国家（仅举两例），那里有工作表现超好但失业率很高的专业人员。那么，众包会成为新的外包吗？不一定。但它同样利用了存在于发达国家和发展中国家的差异。最后，也有人对众包表示出一些能够理解的担心：它正在让文化变得平庸。众包真的能创造出莎士比亚的喜剧，披头士的歌曲，或

者毕加索的油画吗？我相信答案毋庸置疑是肯定的。但这样的（大师级）代表作并不以我们预料的方式出现，也不会从寻常的地方出现。

这本书大致分为过去，现在和未来三部分。前四章里我将提出四种基本的发展：业余主义的复兴，软件共享运动，产品工具更加便利，以及按照人们的兴趣来划分的活跃网上社区兴起。这四点让众包的出现不仅可能，而且必然。

之后的五章内容是关于现在的：众包在今天是如何体现的。众包是一大堆行为的集合，涉及的领域广泛。它之所以普遍而有力量，正是因为它的适应性。但这种灵活性却使定义和归类众包成为一个挑战。2万8000名陌生人通过互联网集资购买低迷中的英国艾贝斯费特联足球俱乐部，这是众包吗？那么当上千位“假投资人”聚集在一起为一个非常真实的成熟基金做指导，这是众包吗？两个其实都算。但他们是两个截然不同的应用。

为了解释这样的差异，我尝试建立了一个基本的分类。第五章和第六章重点介绍我们怎样利用集体智能去预测未来并解决棘手的问题。第七章探索了大众的创造性能量，以及这些巨大的资源正在如何改变我们制造新闻，翻译语言，生产娱乐的方式。第八章研究了群众过滤和整理网上海量信息的能力，它非常不可思议。第九章我们看到了众包是如何利用群众的钱包来创造筹措资金的新方式的，涉及的领域包括小额信贷机构以及准摇滚明星。最后一章简单了解一下今天的青少年将如何改变工作和创造的本质，这一代人肯定不需要靠教科书来了解什么是众包。

在众包中，我们看到的是近几年发生的创造性破坏的现象。以及这几十年发生的社会和经济变化，比如从制造业到服务业的转变等。但随着革新的步伐的日益加快，改变的速度也加快了。随之发生的转变迅速成为了我们日常生活的一部分，有年轻人的家庭都能证明。

大概在不远的将来，人们就会对众包习以为常，因为我们每天都身处其中。比如，尽管邮件联合服务处不太可能用众包来负责货物航

运，但我们也许能看到公司使用众包开发出新的物流方案或者设计出更令人惊叹的企业形象。

这样的过渡必然会伴随着痛苦。但我相信，在我们有价值的努力下，环境会变得更畅通更平坦，这些长远的收益会使短期的痛苦不那么艰辛。

众包有潜力揭开人类长久的未解之谜。人类并不缺乏知识和才能，正相反，这些知识和才能会因为没有用武之地而萎谢，众包正是为这样的才华和知识找到用武之地。

这提出了一个很诱人的问题：假如解决我们最大问题的方法已经出现，并存在于活跃的人类网络之中，只等待我们去发现，那我们该怎么去做呢？

目录

煤矿中的金丝雀
社区即公司
心灵桃花源
媒体民主化
大众中的一小部分
躲避喀秋莎火箭炮
淘汰的过程
就象办一个PARTY
耳朵和眼睛：网络时代的新闻

大众创造了什么

1%如何改变了我们的工作方式

众包的例子多种多样，有多少种人，就有多少种众包。比如说，某个专利律师在“创新中心”看到某个化学难题，然后在个人电脑“实验室”上解决，这就是一种众包。纠正“维基百科”上 一个拼写错误，在YouTube上传了一段视频，或者某位作家（比如我）将书的部分内容发表在网上，某个人提出了编辑方面的建议，这些都属于众包。

众包的概念包罗万象，涉猎广泛。在“预测市场”上，为了获得新颖的解决方法而集思广益，这是另外一种众包——利用的是人们的创造力。而创造力是种不断更新，永不枯竭的资源。

我们可以将所有的创意成果笼统的称为“用户生成内容”，近年来它的发展速度惊人。众包并不等同于“用户生成内容”，但它常常会围绕后者进行商业开发。“用户生成内容”总是背负着“业余”、“幼稚”或者“业余加幼稚”的骂名。但这是有原因的：很多内容确实如此。

有段时间，几乎所有的文化都被视作“用户生成内容”。前文提到过，很多最伟大的艺术和科学成就的缔造者，正是今天我们称作“业余爱好者”的那类人。

但是，即使这种看法也低估了那些业余诗人和兼职画家作品的价值，这些人已经被历史遗忘，那些辉煌的作品虽然没能流芳百世，但也曾在那个年代获得了应有的肯定，即使这肯定仅仅来自身边的亲友。

大规模再生产－－－－也就是摄影、电影，留声机和收音机出现后使文化产品大规模商品化——的年代到来之前，观众和创造者之间的区别比现在小的多。工业时代之前的几个世纪里，创造者和观众之间的关系更为复杂，互动也更多。

音乐创作的新方法是分发散页乐谱，然后根据各个地区的偏好和个人的即兴发挥来诠释（音乐）。在农业占主导的社会，维多利亚时

代流行的娱乐是以地方剧院、教堂布道、周末舞会等各种室内活动的方式进行的。娱乐是人们之间彼此消遣的私事，最多算是地区事务。那时，几乎没有我们今天说的“大获成功，风行一时”的文化产物。

随着留声机、收音机以及电影这类现代技术的出现，娱乐的形式很快发生了翻天覆地的变化。文化的大量生产和发行，需要一种更为被动的消费方式。

在文化制造者和文化消费者之间产生了分化。从历史的角度看，与其说“用户生成内容”的快速发展是种新现象，不如说我们内心一直期待着和媒体进行有益互动（也就是参与创造过程）。

因特网的结构让权利变得分散，从而为我们创造了消费媒体内容、参与媒体制作的天然平台。网上 的“同人小说”（Fan Fiction）很受欢迎，读者可以改编任意的作品，比如《星际迷航》，《哈里波特》等。这是古老的口述故事在今天的一种表现形式，口述故事的过程，也就是讲故事的人改编故事的过程。

在20世纪90年代初万维网出现之前，因特网是一种“多人对多人”的交流工具，最初通过电子邮件，接着是网路新闻群组。它们很简单，主要以文本形式出现。今天几乎所有的社交网站或者“雅虎群组”这样的社交中心都有论坛，它们就是这些论坛的前身。最先使用万维网的人自然是那些已经熟悉了因特网的人，所以，早期网页的模式都很类似——重视个人贡献——即使那时和现在一样，贡献的主要组成是一些夸张过激的言论。

在互联网上，无人问津的博客和最大的企业行销网有一个相同的优势：一点即到。

数学很好的男孩没能去读工科学校，在科学项目中敢于大胆想象的女孩在别人的鼓励下学了文科，其实本身并不情愿……然而，我们并非只能在既定道路上走下去，众包为我们提供了别样的可能，从这点上讲，它不仅仅是一种降低成本的策略。

2006年夏天，我参加了朋克摇滚的盛宴——Warped tour。这不仅是亚文化的一次活动——每年有将近一百万人出席Warped tour，它不但为众多不知名的摇滚乐队提供了一次亮相机会，更重要的是，它还为很多人提供了商业空间——在舞台四周，人们自己搭建了帐篷和凉亭，在外面贩卖文化商品，熙熙攘攘。这里有很多音乐人写诗集，或者经营自己的小纹身店，也有人有自己的网站。所以这些小孩并不需要将自己说成是某个行业的专业人士，并视同行为竞争对手，他们做这个，只是因为这让他们兴奋。

众包是这种规则的例外。给一百个人拍照，你会得到99张模糊不清的相片和一张永恒的——或者说的直接点，有销路的——图片。在这类创造性的工作中，众包的本质是去芜存菁。

众包内容的构成和那些依赖集体智能的东西有很大不同。预测市场或者众包网络的任务是将分散的信息聚拢起来并善加利用，这给它自己提出了很多挑战。首先，大众必须要多样化，而且从理论上讲要精通相关领域，比如科学或股票市场。但?，一般来说大众并不需要彼此互动。实际上，从Marketocracy的例子中能看出，互动会导致相互商议，这样会削弱思维的多样性，而集体智慧正是依靠多样性才生生不息的。

将创造性的工作众包，需要一个健全的社区，社区成员要对自己的技能有所承诺，最重要的是对彼此有承诺，这种承诺不能流于表面，也不能昙花一现。众包没有传统形式的奖金——这已经成为一种规则，经济上的回报是微不足道甚至不存在的——这种创造性生产是在社交环境下发生的，劳动的过程就是意义。

无论最好的点子是通过什么方式表达出来，都会提高原创者的地位。其他人自然会努力达到或超越那些由最有才华的伙伴定下的标准，渐渐地，由社区完成的工作，其质量将得到整体的提高。

社区成员之间的互动大多围绕如何提高个人技术，这绝非偶然。人们喜欢学习，同时也好为人师。社区能准确识别出其中最有才华的

成员，并突出他们的成果。缺乏这种筛选，去芜存菁的任务就落到了那些利用众包的公司身上。众包的工作特点是处理数量庞大的提交内容，这通常是很重的负担。所以，即使是我们喜欢的工作，和志同道合的人共事也比较开心，这些都是公司采用众包的原因，它对工作的激励作用显而易见。

在最佳状态下，大家会全身心投入工作，发挥出重要的作用，而且几乎分文不取。——比如在调查政府渎职案中，《迈尔斯堡新闻报》的读者们，以及为Threadless设计新款T恤的人们。

但众包并不是免费的午餐：建立一个社区并不容易，想要维持下去则更不容易。这要求管理者以一种新的方式思考问题，这种方式与几十年来标准的商业条约背道而驰。 由于没有通常意义上的薪水，人们就希望通过另一种方式获得补偿——拥有个人贡献的所有权。这常常需要公司不要对知识产权做过多限制，比如提供专利共享协议或者放弃对成果的所有权。成员凌驾于公司之上，产生享有专利的感觉，这意味着公司要向成员开放决策过程——对于一些行业竞争激烈的公司来说，这是一味苦药，但这是唯一的方法。

你不能摆布社区，只能引导他们。如果不是完全透明，参与者就无法接受。——以诚相待，建立信任，否则，一旦他们感到自己被利用或者被剥削，就有可能转移到别处，很可能是竞争对手那里。

当公司制订了正确的策略，并能和社区和谐相处，会产生高效率的生产模式（而且低成本）。iStockPhoto并不仅仅在价格上能比竞争者低99%，它还培育了一个规模很大的社区，里面充满了活跃而热情的艺术家，这些艺术家不但可以自给自足，而且还能不断进步，为公司提供越来越好的产品，而且丝毫不增加成本。尽管他们的报酬如此之少，但里面的人还是觉得心满意足，虽然这些回报都是无形的，比如受到良师的指导，或者交到新的朋友。

在完成这一史无前例的壮举的过程中，iStock并没有改变这个产业，而是发明了一种新产业。

煤矿中的金丝雀

说到布鲁斯·利文斯通（iStockphotoCEO），人们总喜欢讲一件事。2005年末，世界最大的图片机构格蒂图片社希望能够收购iStockphoto。离草拟合同还有很长时间，利文斯通为了表明他对此次合作的诚意，将格蒂Getty字样的商标纹到了自己的手腕上。然后将这张纹身的照片用邮件的方式寄给了格蒂的CEO乔纳森·克莱恩(Jonathan Klein)，同时还留言“别让我在这个词后面再写别的。”

这只是个传说——是决心和坚毅的象征，同时也带点恰到好处的诡异——为了突出这次合作多么成功。就利文斯通来说，这笔交易绝对有额外的价值。

利文斯通喜欢肌肉车，摇滚发型，还有纹身。这让人觉得他不像个CEO。但我更喜欢将他视为，比如2020年，某公司当仁不让的总裁，一个和iStockphoto很像的公司。

iStockphoto的总部坐落在加拿大卡尔加利艾伯塔市中心一个废旧的工厂里，只有一间像洞穴一样的房间，这里的雇员人数只是他们实际劳动力很小的一部分。利文斯通穿着T恤和仔裤，坐在一张看似随便挑的桌子前——桌子放在地板中间。在这样一个靠分权成长起来的公司，角落办公室②似乎没有了意义。Westeel Rosco公司在1925年建立了这个工厂，生产钉子、螺丝和其他少量的五金器具。和Westeel Rosco不一样，iStock的产品——库存图片，插图和视频不是在某个地方生产出来的，他们是由全球性的流动劳动力创造出来的——大约有5万名业余摄影师和艺术家，其中靠iStock为生的人不足10%，但他们热爱这家公司，几乎没有传统公司能与其匹敌。

在旧的Westeel Rosco工厂做着全职工作的员工仅仅起到支持社区的作用——“社区”是唯一适合的词——每天iStock提供给市场的产品都是由他们生产的。社区成员自称“iStocker”，对于利文斯通和他的投资者来说，这个社区一直相当出色。公司自成立以来，每月的增长都是

两位数，格蒂在2006年初收购iStock的时候，付给公司5000万美元，利文斯通拿走了一半还多。

首个库存图片机构成立于1920年。在20世纪的大多数时间里，它其实不算是种行业，只是在商业杂志中贩卖一些素材图片。很少有摄影师仅靠这类业已存在的图像为生。20世纪80年代中期发生了桌上印刷革命，之后一切都改变了，这次革命让出版界获得了极快的发展，同样增长的还有对图片的需求。一夜之间，摄影师靠图片版权获得了一年6位数的收入。但

①原文为：金丝雀对瓦斯很敏感，只要矿坑内有瓦斯就会焦躁，啼叫，因此以前矿工们都会在矿坑里放金丝雀，当作早期示警的工具。

②角落办公室，即处于公司最佳位置的高级办公室， 通常指总裁或总经理办公室。

库存摄影相对来说仍是一个很小的工业。每年整个行业的全球总收入估计达到20亿美元，这比礼品篮市场强一些，但仍然比兰花的年销售额略少。

仅仅几年时间，大量有才华的业余爱好者，用便宜但分辨率很高的数码相机颠覆了这个行业。2000年，专业级别的图片仍然是稀缺资源。但它不再是了。这并不是说高端摄影市场已经消失。一个有天赋的摄影师总是会找到工作。但在库存图片业，“专业”对中游和下游的人来说不再是可望而不可即的了。只需要经过简单的培训，几乎人人都能拍出不错的照片，精细而复杂的相机和图片编辑软件会完成剩下的工作。iStock利用了这一事实。

设计公司和其他预算有限的小公司很快接受了这种“微利图片库”的模式。一位图形设计师告诉我，他以前买一张图片要花上百美元，现在不足十元。“我把自己储存的一些图片传给我的客户，剩下的留着，我们都很高兴。”

对于买方来说，iStock也许是福音，但它却给库存图片的职业摄影师带来了各方面的困扰。洛杉矶的摄影师马克·哈默尔就是一个例子，他不得不彻底学会接受新现实。2005年，哈默尔通过库存图片赚了大概6万美元，大部分是通过格蒂。到了2007年，收入锐减为3万5000美元。“如果我看一下线形图，收入是一直下滑的。我现在真的非常专注于寻找工作。最近我从刚从伦敦回来，拍了70张特别棒的照片。我可能会把他们发到网上，但根本不必费时间上传到图片机构，他们卖不掉的。“哈默尔说。

格蒂的股价说明，哈默尔并不是唯一遭此厄运的传统摄影师。2007年7月底的一个周末，我到卡尔加利去参观iStock的时候，它的母公司格蒂宣布，本季度可能无法达到预期收益了。

在我回家后，又过了几周，公司的股票跌了32%。2008年1月，股票降至最低点，达到21.80美元，比上一年二月跌了60%。此后不久，格蒂就宣布以24亿美元的价格将公司出售给私人股权投资公司“海曼&富莱曼”（Hellman & Friedman）。第二个月，格蒂提交给证券交易委员会一份文件，预计到2012年，iStock的收入将接近现在的4倍，达到2亿6200万美元。然而，在总收入中，传统库存产品部分占有的比例将从现在的50%降低到不足30%。

尽管导致了整个行业的经济崩溃，但库存摄影业的众包，突出最多的，还是这一现象的广阔前景。和T恤公司Threadless.com一样，iStockphoto遇到了一个极为划算，有利可图的商业模型。据iStock的商业开发经理加斯·约翰森（Garth Johnson）说，他们还处于一个增长周期的初始阶段。

约翰森认为，iStock的图片太便宜了，公司可以开发广阔的海外市场。网站有近40%的顾客居住在北美之外的地方，2007年，iStock在法国，日本，西班牙和德国创办了单独的网站。这些网页使用的是当地的语言，以本地摄影师的作品为主要内容。“我们甚至还没有开发这些网站。”约翰森说。“今年我们将开始复制这些网站，在全球范围内

开发当地的社区。”约翰森认为，全球的库存图片市场总价值高达50亿美元。微利图片公司在本行业传统的公司眼中，是种不文明的巧取豪夺。约翰森说，这种观点太鼠目寸光了。“他们只是盯着现在的市场，然后说，‘他们夺走我20亿美元的份额。’而不会想，‘虽然我比原来少分了几块披萨，但整个披萨比原来大多了。’”

这场剧变搅动了整个库存图片业，它是一个信号，就像小型的火山爆发后可能是灾难性的大地震。

库存图片业已经进入丰裕经济，其特点是消费品极大丰富，产品价值陡然降低。在这个行业里，iStock遥遥领先。因为工具变得更便宜，业余文化已经兴起，志同道合的人组成社区等因素，造成数码图片铺天盖地，但这些并不是库存图片业的阻碍。

手机有了摄像功能，所谓的“草根狗仔队”便可以抓拍到很多明星即兴的照片，然后卖给新的图片机构，比如Scoopt——这个机构的特长是买进和推销他们的照片。2007年3月，格蒂也买下了Scoopt，“他们能抢在别人之前获得新闻。”Scoopt的竞争对手Buzz Foto的创始人之一，布拉德·艾特曼说。这是一个可能性的问题：格林威治村大街上的一群行人比一个狗仔更有机会拍到格温妮丝·帕特洛(Gwyneth Paltrow)买咖啡的照片。

随着大众掌握的新技能越来越多，其他一些商品也开始进入丰裕阶段。其中，用户自制的色情电影在DVD销售上创造了惊人的利润。大众也制作广告片，合作电视脚本，录制和发行自己的音乐，他们分析政治局势，开发电子游戏，制作长篇电影。很长一段时间，这些活动都发生在一个和现实世界平行的领域，并没有带来类似库存图片或者色情电影业中的经济剧变。

然而，随着越来越多的公司尝试将这些源源不绝的创造性能量开发成商品，这些平行的世界开始彼此碰撞，众包开始了，专业化制作开始向社区制作转变。

从本质上看，预测市场和解决问题的网络都是种附属品：他们为公司提供一种完成旧工作的新方法，可能更科学或者能更准确的预测出分配资源最好的一种方法。

“创新中心”不是宝洁的竞争对手；它帮助宝洁创造出一种全新的产品。但那些需要制造的产品和人们拥有的知识不同，如果将前者众包，可能会取代或破坏现有的公司。这么说是因为，在库存图片业已经发生了这样的事，有迹象表明，它很容易蔓延到其他媒体或娱乐行业。问题是，iStock的秘密配方是否能应用在诸如电视，新闻等领域？有没有可能延伸到任何用比特和字节交易的行业呢？

社区即公司

有人说iStock就像一个教派，这种类比并非完全不公平。网上最成功的公司（大部分交易的是大众的创造性成果）都有一个宗教灵魂般的人物，这并非偶然。iStock的加斯·约翰森指出，“布鲁斯之于iStock就像汤姆之于Myspace。”对于过了30岁的读者来说，一说到汤姆，就想到汤姆·安德森——社交网站的老大Myspace的总裁，也是该网站第一个和注册用户打招呼的“朋友”。

公司的全新本质是社区优先，在这种情况下，在建立社区的过程中个人崇拜扮演着重要的角色。对iStock的成长，利文斯通发挥了至关重要的作用，正如安德森对Myspace的作用。约翰森说“在网上，利文斯通是一个性格鲜明，魅力超凡的人。”

现在，至少从领导教派的角度来看，人们大概不再需要利文斯通了。我们可以放心的说，iStock已经超越了建设社区的阶段：现在网站有近5万名参与者，而格蒂的其他分支机构总共只有2500名摄影师。

“我们一无所有，一切都是社区的。” 加斯·约翰森说。“我们做的每一件事都会影响到这些人，无论他们是否有钱买摄影器材，或者是否用卖照片的钱偿还贷款，他们都希望表达自己的声音，我们必须给他们（这个机会），因为社区就是公司。”

其中的优势是很明显的，但也有不利——即使最小的改变也能扰动变幻莫测而又充满激情的iStocker社区。2006年3月，iStock在网站的论坛推出了新功能—— “论坛计量器”，当时的新闻稿有些敷衍了事，说它通过“复杂难懂的科学方法”（包括在论坛上发帖子的日期和数量）来计量一个iStocker受欢迎的程度。

这个“计量器”通过红，黄、绿的一组条纹来显示结果，但人们并不喜欢这个设计。这个“计量器”是以什么标准来评估社区成员受欢迎程度的？它的作用又是什么呢？——对此，社区提出质疑。在推出后不久，“计量器”就被撤销了。

因为受雇于公司，雇员们几乎要接受公司的一切政策，最惨无人道的政策除外。但社区成员不同，他们不会为谁逗留，没有什么能阻止他们把照片卖给iStock的竞争对手，因为他们没从公司领薪水。利文斯通笑言“不是他们为我们工作，而是我们为他们。”

如果iStocker在这里有一种主人的感觉，那是可以理解的：iStock社区比公司成立的时间还早。就像Threadless的杰克•尼克尔和雅各布•德哈特一样，利文斯通并没打算改革这个行业，开始他只是想满足一个个人需求，同时帮助一些朋友。

2000年，利文斯通正在卡尔加利经营一个图形设计和网站代管公司，他本身是一个劲头十足的摄影师，几年来，认识了很多圈中的摄影师和设计师。2000年初，他将自己的2000多张照片放在网上。任何人只需留下电子邮箱地址，就可以下载这些照片。利文斯通的朋友也决定和公众分享他们的照片。那年6月，这个刚刚萌芽的社区建立了一个信用机制：别人下载一次你的图片， 你就可以下载一次别人的图片。

这是网上逐渐成长起来的无货币交换经济——互惠经济的一个经典案例。在iStock成立初期，每个人都从网站拿走一些图片，做为回报，再分享一些图片。“给予者同时也是接受者。”利文斯通这么来形容。

一分钱都不用花，大家就能得到新图片。很快，朋友的朋友们都听说了布鲁斯这个绝佳的点子，并开始上传他们的图片。到了2002年左右，更多的人听说了iStock，网站开始接近饱和。为了网站的运行，利文斯通每个月花在宽带上的钱就需要1万美金。他本可以通过广告收入来支付维护网站的费用，但他认为，那样就违背了网站的精神。——“焦点应该放在社区和好的作品上，广告会喧宾夺主。”利文斯通说。

就这样，他开始给照片定价，一张照片0.25美元，并将这个系统向大众开放。网站的访问量开始呈幂指数增长，这个网站就是今天的

iStockphoto。

接着，利文斯通将照片的价格提高到1美元一张。他说，“我当时觉得它可能会成为一种副业。”但很快，网站的发展就远远超出了这个预期。照片的质量并不总和传统的库存图片机构一样高（或者相当），但除了一些辨别力很强的消费者，很少人能看出这些区别，况且在价格上两者无法相提并论。

到了2004年，一些其他的所谓“微利图片”出现，他们的发展战略和iStock很相似。专业的图片社开始惊慌失措。他们指控道，这些微利图片很劣质，如果让这些不达标的照片充斥整个市场，会毁了这个行业。起初，库存图片工业联合起来，一致对抗iStockphoto和其他所谓的微利图片机构（比如Shutterstock和Dreamstime）。但在2006年初，格蒂——目前是这个行业里最大的机构——反其道而行，买下了iStockphoto.

“如果有人抢你的生意，最好的方法是让它成为你生意的一部分。”在收购完成?不久，格蒂的CEO乔纳森·克莱恩对我说。规模较小的杂志，非盈利组织，以及所有网页都从iStock高产量，低成本的模式中获益。2008年2月，在iStockphoto购买照片、视频、插图以及动画的固定顾客达到了100万。尽管格蒂没有透露iStock到底为公司赚了多少钱，但数字已经超过了收购时价格的3倍，这让格蒂成为该行业中成长最快的公司。“布鲁斯的才华在于，”乔纳森·克莱恩曾对我说，“他将社区变成了商业。”

在我到卡尔加利访问时，我将克莱恩的话转述给利文斯通，他补充道“我同样也将商业变成了社区。”是的，这是真的。iStock为初出茅庐的摄影师提供了一切形式的免费指导，论坛充满了各种关于镜头尺寸，偏光镜，F-Stop①曝光设定等问题。iStock不能让你变得更富有，却能让你有机会交朋友，并成为一个更好的摄影师。

在我的采访期间，利文斯通和他的职员花了近一周时间思索一个新闻稿。我第一天到他们办公室的时候，利文斯通和十几个雇员正聚

在一个小会议室里。iStock即将宣布涨价的通知。

格蒂已经给iStock施加压力，要求他们提高价钱，在坚持了几周以后，利文斯通同意有限的提价。这个消息可不能通过那种格式化的新闻稿来宣布——任何关于产品定价以及销售方式的改变，都需要小心翼翼。在经营公司方面，利文斯通仍然受到社区的认可。他笑称自己为社区打工，其实他没开玩笑。

F-Stop 是摄影技术中的一个术语， 增加一个f-stop就相当于调整照相机使曝光加倍， 反之，减少一个f-stop 就是使曝光减少至原来的一半。

公司已经给iStocker打了预防针，在论坛顶部有一个F5的按钮。在电脑中，F5可以刷新所有正显示的页面。和所有优秀的社区一样，iStock也有自己特殊的礼仪和语言，“在iStock，这是‘大事来临’的暗号。”利文斯通解释说，“但我们还不准备告诉你们是什么！”社区的回复是“勃然大怒。”“仅F5这个按钮，我们就得到了大概7页类似的回复。”他说。

利文斯通决定从长计议，召集同事开会并发表讲话。他的同事和他一样，都喜欢在办公室穿的很休闲，通过笔记本上花花绿绿的贴纸可以看出，大家都爱赶时髦。

“好了，星期五会有很多事发生。第一，价格的变动。届时，我们会宣布所有这些很酷的事情。”iStock提到的很酷的事有很多，其中包括：图片最畅销的iStocker将在格蒂的网页上（该网页仍在卖价值数百美元的高端图片）轻松的销售图片。此外，网站将推出100%销售日，iStocker将在当天得到自己照片的全部销售收入，而不是标准情况下的20%-40%。

我感到很迷惑，为什么利文斯通和他的同事要投入如此多的精力，想方设法让一个看上去并无争议的举动变得更好接受呢？——iStock的低端图片价格只涨了十美分而已。

“我们怕的是销售量下降。”利文斯通解释说。“有些人总是说天塌了。他们担心我们的客户会流失到竞争者那里去。”——这不是无中生有的恐惧。

毋庸置疑，iStock一手开创了微利图片产业，但现在这个行当已经变得拥挤不堪。此外还要考虑到总共大概100万的客户，“他们会说‘你毁了我的生意，现在买25张照片，我要多花3美元。’好吧，对不起，但如果影响这么大的话，也许说明你的生意也并不怎么样。”接下来是一些关于如何宣布价格调整的争论。“我们可以坐在那试着解释插画的价格两年来都没涨过，而视频从第一天开始就维持这个价格，但如果我们那么做，就像把那块邦迪创可贴撕掉一样——‘来看看吧，一切都变了，接受这些坏消息吧’”

最后，利文斯通批准了两个不同的新闻稿。这两个的区别看上去很微不足道，但事实上极好的反映出iStock是怎样处理和社区的关系的。第一个通讯是在媒体上发布的，涨价的消息被隐藏在文章的最后。而发给社区的通讯则将涨价的消息放在了最开头，并辅以一个显眼的链接——你可以立刻到论坛里发泄感受。

“如果我们把这个消息放到任何别的地方，他们都会说‘你们想掩盖这件事吗？你们在隐藏些什么？’”社区的事实联络人罗伯特迈克唐纳德，告诉我，“这么做很聪明。”（但如果在媒体上这么做，很明显没人会觉得这是明智之举。）利文斯通补充说，“iStocker接受了价格的改变，在论坛中发表了很多帖子来谈论这件事。我们只是认为，我们做的一切可能会让他们更容易接受这个事实。”

这个策略达到了预期的效果。公司在下午4点38分发布的消息，我在麦当劳里上网查看社区对此的反应。4点46分的时候，已经有16个关于涨价的帖子了，但让工作人员如释重负的是，大部分的帖子是正面的。

心灵桃花源

就在iStock宣布这个重大决定的前一晚，利文斯通在市区一家很时髦的饭店和众多来访的显贵们共进晚餐。加斯·约翰森一边吃着鹿排喝着红酒，一边谈起了iStock的成功带来的回报。约翰森的部分工作是在iStockphoto的节日——旅行摄影网站iStockalypses的活动中扮演护花使者，他说，“老兄，iStockalypses太疯狂了，那种狂热的程度让你难以置信。人们见到我会说，‘你在iStockphoto工作！哦上帝！我爱……死你们了！’然后和我们拥抱。如果是女孩还会……”约翰森的声音渐小，他喝了一小口红酒说“要不是我结婚了……”

公司不惜一切代价努力让人们感到，为iStock拍照更像一个好玩的大型游戏而不是工作。iStockalypses不同于iStockphoto，它是另外一种方式，没有其他地方比iStockalypses更能体现iStock精神。对于一个在网页基础上建立的公司和社区来说，这些线下的活动已经变得相当重要。

流程很简单：公司定好旅店，模特，在事先选定的城市确定拍摄地点（近期的iStockalypses在布拉格，德克萨斯的奥斯汀，以及巴塞罗那举行），然后向50-60名iStocker售票，这些人到这儿来是为了社交，游览，以及拍些好照片。

刚开始，iStockalypses是为了满足一种简单的需要——在网上结识的人想在现实生活中见个面，但他们却诠释了iStock社区最核心的力量之一：最棒的摄影师好为人师，而新手们则乐于学习。

“有一个自称Subman的人，”利文斯通边说边转向约翰森和我，“他每次都来参加，他是一个成就卓著的人，为Dwell（‘一个高端设计杂志，走奢华视觉路线’）和另外一个大名鼎鼎的杂志拍照。他来这参加这些活动是为了帮助不同的新人，对他们进行一些艺术指导。他是一个不可思议的人。事实上他并不是特例，而是种规律：我们出类拔

萃的摄影师想要分享他们的所得。” 这些所得，有很多是从其他的iStocker那里学来的。

iStockalypses如此受欢迎，以至于几年前istocker开始自己举办这类活动。约翰森告诉我“几年前，在伦敦的酒吧举办过一次完全由iStocker自己办的活动。”相比公司发起的活动，这些活动算是“迷你lypses”，他们是“100%用户创造的”，“所以开始的时候‘迷你lypses’只有大概20人左右。”约翰森解释说。“这次大概有50人，来自美国，瑞士，俄罗斯，非洲。有一些和达利博物馆有联系，所以我们能将那里作为一个拍摄地。太不可思议了，我真想不到我们的iStocker怎么会有这些关系。”

但是，将社区联系在一起的并不仅仅是这些活动，还有活动背后的精神。为iStock工作本身就是回报，这点给人留下了极为深刻的印象。iStocker保持着一定的团队精神，这种精神存在于每一个论坛的帖子，博客留言，以及对照片的评论中。对成千上万的准摄影师来说，这里有着太多的好处，这点毋庸置疑。5年前，一个有抱负的摄影师可能会认为自己的热情是种不现实的爱好，但随着iStock和其他竞争网站的出现，现在这种热情代表你有机会加入一个由其他爱好者组成的完善社区，偶尔还能挣些外快。

而且在一些正在引进iStock的国家，比如印度——这些在美国赚得的所谓“外快”也能构成充足的收入来源。

众包的关键是为人们创造出一个心灵桃花源，满足了大家的精神追求，iStockphoto让这种激励作用变得更加完美，它的战略带来了惊人的成本效益，很多公司准备通过众包赚个钵满盆溢。iStock的利润率是55%，在创造利润的过程中，公司需要做的就是营造一个工作环境，也就是社区——在社区中，钱是人们工作的第二动力而非首要因素。

随便问问办公室的某个人，他们都会告诉你：这和钱没关系。如果你问一个iStocker，他们的答案如出一辙。事实上——想要实践众包

的请注意——如果钱成了关键，那众包是行不通的。只会失败，没有惊喜。就像一个iStock设计师说的，“好玩的是，那些为钱而来的人很快会被核心人物边缘化，人们会觉得‘哦，不过如此，这些人是冲着钱才来这儿的’。”

但这并不意味着iStocker不关心自身的利益。一位摄影师的图片被下载的次数越多，他在社区的知名度就越高，这样，当他为了自己的设计下载别人的图片时，信誉度就越高。那些额外的收入，没有人会不欢迎。

在iStock这样的网络社区中，成员对“众包=节省成本”这种观点充满敌意——谁也不希望自己被利用。最后，iStock提供的是一种无法用金钱衡量的无价之宝——意义。大众热情洋溢的付出时间和剩余生产力，但这些都不是免费的，必须用某种意义来交换。没有收益便罢，如果有，必须排在意义之后。

媒体民主化

有些伟大艺术来自意想不到的地方，以斯拉·库伯斯坦（Ezra Cooperstein）就这个话题侃侃而谈。

和利文斯通一样，美国潮流电视台（Current TV）“观众创造内容”部门的主管库伯斯坦也通过众包成就了一项事业；但和iStockphoto不同的是，潮流尝试跨越式地启动社区，结果必然好坏参半。如果说iStock为人们提供了一个在野外研究众包的机会——经过一段时间后，社区逐渐系统化的成长起来了——潮流便提供了一个让你研究“圈养”环境下，众包如何生长的机会。

网站在2005年8月上线，它有一个崇高的愿景——将电视节目的制作过程对大众开放。从这个角度衡量，潮流是成功的。公司前副总裁阿尔·戈尔和其他一些投资人建立了一个“新闻消息网”，网站突破了传统，美英两国共有5100万家庭可以收看潮流的节目，它的节目表足有三分之一是由VC2（VCC，即“用户创造内容”）组成的。和其他网站不同，潮流的网站上没有弹钢琴的猫，也没有搞笑的蹒跚学步，事实上，它的大部分节目都接近其他电视台专业级别的制作水准。

潮流电视台于2005年8月1日开播，潜在观众数量是17万家庭，市场份额有限。在潮流的网站上有一些小节目，鼓励观众上传他们的视频片段，和其他人分享。库伯斯坦和同事也在联系电影节和电影学校，寻找潜在人选。花了不到六个月的时间，节目单上1/3的节目都是来自VC2 的视频。库伯斯坦说，“我认为有太多的创造力、能力以及热情在等待开发，人们低估了它们的数量。”

但这并不是说他觉得喜出望外，库伯斯坦对这行已经相当熟悉。25岁时，他已经被任命为“用户创造内容”部门的主管，潮流的目标观众年龄段是18-34岁，当时库伯斯坦恰好位于中间。“这个阶层是最具创造性的年龄。他们从12岁便开始使用Final cut pro（电影编辑软件）和Photoshop，在自家花园里拍电影，学习如何在网上和其他人分享作

品。库伯斯坦说，“当某个人忽然将电视这样的封闭系统向他们敞开，影响是巨大的。”

没错，对于那些有技术又有兴趣的人来说，也许是有很大的影响，但对其他人则不然。库伯斯坦和他的同事发掘了很多年轻的电影制作人才，并将他们的作品介绍给大众，在这方面他们取得了成功，这是一个了不起的成就，但这和潮流当初试图让媒体民主化的愿景相差悬殊。

潮流网站使用的策略是：“我们负责把网站建起来，之后大家自然会来。”网站的设计很出色，而且精细复杂，很多著名的电影制作人，比如罗伯特·雷德福和西恩·潘，还录制了教程发布在网站上。观众本应在网站上传视频，评论朋友的作品，选出应该在潮流电视台播放的视频节目……可实际情况并不是这样。

到最后，网站乏人问津。即使有人来了，也没人和他互动。网站上线一年后，YouTube成了在线视频的大赢家，而不是潮流。2007年夏天，我去过潮流的办公室，该网站仍然是一座虚拟世界的“鬼城”。iStockphoto的论坛每秒发布37.4个新帖子，我登陆了一下CurrentTV.com，看到论坛上的一些话题已经几天没人更新了。查看了在线流量统计网站Alexa.com后，潮流甚至没有排进全球前10万名。

公平的说，潮流面临着一些很难解决的难题。别说制作电影，就是制作网络播放的短小视频，大众也需要克服一些后勤障碍，比如找剧组，保证花销不超出预算，而且还要进行一些复杂的后期制作，而职业摄影师永远不需要担心这些。这还没涉及到培训和个人能力方面的问题，这些问题千奇百怪，YouTube上任何一个简短的视频都会向你充分的证明这点。

在创造“参与型电视”的过程中，潮流虽然屡遭挫折，但并不影响它对后来者的借鉴作用。对于那些希望在商业上应用众包的人来说，潮流最初的失足是一个很好的警戒。

2007年末，网站重新上线。最终，它得以让相当数量的观众参与到了节目制作的过程中——它的成功是一个蓝图，告诉我们在不利的条件下如何应用众包。

库存图片业和650亿美元的全球电视市场相比，实在太小了。如果众包能被移植到类似电视这样的领域，那么对整个娱乐业来说就会有很多重要的衍生。假如潮流的成功是一个迹象的话，这一天并非不可能。

在圣弗朗西斯科时尚的南部市场街区，有几栋改造的工业大厦，其中有几层是潮流的办公室。AT&T公园是圣弗朗西斯科商业巨头们的家园，从街对面看，感觉大厦在渐渐逼近头顶。潮流的总部是一个后现代建筑，玻璃中混杂着砖块，很合适做艺术博物馆。在精致的玻璃墙后，放着一排排最新款的苹果笔记本电脑，坐在那里能看到下面来来往往的行人——这是高科技总控室。对于一个致力于向大众开放电视制作的公司来说，这个外观很完美。

我去潮流办公室的那天，库伯斯坦和一个雇员正面临一个困境：雪豹太多了。

“我们在看哪一部分？俄罗斯雪豹？”阿赛奥问，她是一个苗条的年轻女性，戴着一副时尚的眼镜。“不，”库伯斯坦回答。“有两张。‘雪豹’和‘寻找雪豹’。”

两人挤在电脑屏幕前，研究到底应该在英国版频道中播出观众提交的哪个“播客”（组成潮流节目的2-7分钟的视频短片）。库伯斯坦说，“我们要看的是一位父亲和孩子们寻找雪豹的视频。重点是这个父亲，不是雪豹。”

库伯斯坦开始播放视频，两人凑近显示屏，听着同期的音频。这段开始是从直升飞机上俯拍喜马拉雅山的场景，旁白说，他的父亲想看一看稀有的神出鬼没的名猫。之前已经有过几次这样的旅程，家人知道这是父亲的最后一次尝试了。在经历了4天蚀骨的寒冷和晕机后，在最后一次沿山体下降之前，他们见到了一只雪豹。

这个视频将近8分钟，从潮流的标准来看，它有些长。短片明显是一个非专业人士的作品，如果它不是拍的那么“天然”的话，这样精彩的素材可能会被改编成剧本。但是影片真正感动人的地方，恰好在于作者颤抖的用摄像机拍摄，认真的说着纪录片式的旁白。

你可以想象，假如这个邮件能被他们收到，网络主管会对“寻找雪豹”作何反应。可能你没有注意，短片和雪豹在大多数网络中需求量都不大。潮流的内容很大程度上取决于观众的要求，以及像库伯斯坦以及阿赛奥这样年轻的创意人员的奇思妙想。说潮流并非“尼尔森收视率排名榜”的奴隶，是不全面的说法，尼尔森甚至都没有为网站排过名。

库伯斯坦承认，“我们创作节目是为了内容本身，因为那是我们不知道的信息。”所以他和阿赛奥决定，给雪豹开绿灯。

“我们拥有一个超大的朋友网，同时也是一个超大的创意人才网络，他们会打电话或者发邮件给我们，反馈说‘嘿，那个试播太酷了！或者说，它不怎么样。”潮流将内容创意的工作众包；同时也让大众决定该让哪些节目上电视；在很大程度上评级工作其实也被众包了，即使是采取非正式的形式。

这是很好的经验：如果你邀请一大群人来参加一个聚会，最好也邀请他们帮你策划和打扫，大众喜欢参与的感觉。

潮流的目标很远大，但其实期待并不高。戈尔在2004年5月4日宣布，“我们这个让人兴奋的电视网络，是为那些期待更多的了解世界，喜欢生活中真实故事的年轻人而办的，这代人既是内容的创造者也是观众。”尽管说的高屋建瓴，但私下里，电视台的高级主管们只希望有10%的节目内容是用户制造的。

公司第一雇员之一，库伯斯坦回忆道，“（要知道）这是在YouTube之前的事，要用观众制作的节目填满电视台所有的节目单，人们对此并不放心。”

尽管库伯斯坦和同事们已经超越了最初的目标，但其他方面的问题还是让这种不安成为一种预言。潮流的网络战略家罗宾·斯隆说，

“我们不得不从零开始创造一个社区，还要满足一个不寻常的要求：要它在第一天就足够壮大。我们不能只种下种子，然后任其自由生长。”

斯隆提到，当分类广告网页Craigslist在一个新城市上线时，他们从不宣传。因为不必急，需要做广告的人自然会被吸引而来，网站会通过口耳相传的方法达到关键规模①。潮流可没有这么幸福，它的方法是招募“观众创作者”，但结果是人们开始使用网页，却没开始彼此互动。他说，“我们和每一个制作人建立了垂直的关系。其实我们应该做的是和社区建立一个平行关系。我们想让最好的制作人变成良师益友，但他们只是想做好自己的事而已。”

无论如何，VC2 部门都找到了一个富有成效的，据说在各方面都高度节约的方案。观众在潮流网站上传播客，其他观众每周都会对这些播客投票，两个得票最高的视频将在电视上中播出。获胜者将得到200元-1000元的奖金——这只是一个剧本喜剧（每分钟大约6万美元）的零头，连潮流的后期制作成本也算进去了。其他VC2 的节目一般都由库伯斯坦和其他职员委托专人制作，但付的钱都差不多。

“我们把自己看做‘用户制作内容’的HBO（美国家庭影院频道），”库伯斯坦说。“我们不以宠物猫或者宿舍里一些恶搞的视频为卖点，”

尽管用户参与的比例仍然不高，但库伯斯坦已经成功制作了一些最原创的电视节目，偶尔也有几个比较离经叛道。很多时候这些节目太好了，在YouTube上像病毒一样流行，这对于潮流网络广告销售部门的员工来说无疑是个残酷的讽刺。

大众中的一小部分

每天早上9点，库伯斯坦的VC2 员工都会聚在一个四面玻璃的小会议室里开提案会。库伯斯坦的部门不能仅靠观众提交的视频维持，它必须依赖于固定的参与者，这些人将自己的新视频发给创意部的员工，然后由他们一一审查。

参与其中的感觉有点像在窃听现在年轻人集体的无意识思维。我在的那天，他们选

中了一些点子，包括费城一个“吃东西大赛”的片段。（一个员工称费城是“美国最不健康的城市”。）还有一个“女孩枕头大战联盟”，另一个是一名地区空气吉他手②，他想参加全国比赛。

我提议了一个之前认为非常晦涩的视频：滑板牧师。说的是一群年轻牧师，希望通过受

①关键规模是指为了提供一个可实现充分互动的环境，而进行的资源集中，最明显的就是人员的集中。

②指一些乐迷在表演吉他模仿秀中所弹奏的吉他，其实什么都没有（空气做的吉他）。

洗职业滑板手的巡演来布道，使年轻人皈依。“没问题。”一个职员回答，而其他人则试图控

制自己不要翻白眼。这表明，潮流的困难仍然存在。接下来的讨论有关于喜剧学校，新潮父母，尼泊尔第一个独立广播电台等。最后，会议并没讨论出太多结果就结束了。

会后，我和库伯斯坦到他的办公室坐了一会，他的办公室沿着一面墙，和其他15个VC2区的办公室没有太明显的区别。

有一个问题困扰着我。在提案会上，职员说起他们的VC2 制作者都直呼其名，说明很多视频是由固定的参与者制作的。库伯斯坦说，至少有一半VC2 制作人是从事电影和视频行业的。那么，我们能称这个为“用户制作内容”吗？这些人严格意义上不算是业余爱好者，当然

也不能称其为专业人士。“事实上，他们是一群自由职业者。”库伯斯坦承认。“为了确保万无一失，我们需要一些可信赖的人，确保能在任何城市的任何时间联系到他们。”

库伯斯坦确实看到，在视频上传到网站后，很多电影人因此被发掘。这就带来一个有趣的问题，这个问题不只关于潮流电视台——将这些创造性的工作众包，尤其是像电视这样复杂的创造性工作，真的能代表媒体的民主化吗？它会不会只是解决旧问题——发掘并培养人才——的一个新方法？从潮流和其他电影及电视行业的例子看，后者可能才是事实。

菲多利(Frito-Lay)公司，MTV电视网，潮流电视台都已将广告、若干部门、还有音乐视频众包。最好的作品更多的是来自年轻的电影工作者，他们的才华超越了专业认可，YouTube本身并不是一个发掘人才的系统，但这些并不会减少众包的重要性。在一个好的系统中，电影人可以完全凭借自己的才华获得认可，这是在现有基础上巨大的改进。然而，现存的系统在很大程度上却要依靠很多其他因素，比如运气，是否进了这个圈子，有没有合适的关系等等。这些都让电视与民治民享相去甚远。

在我最后一次到访潮流的办公室时，库伯斯坦邀我去隔壁的一个房间。里面一些留着胡子，衣着随便的职员正坐在电脑前剪辑影片。他指着一个显示器说，“我们正想办法降低门槛，让更多的观众参与到节目制作中。现在这个是我们在努力尝试的一种类型。”屏幕上是一个小孩，看上去高中刚毕业，站在一个没有家具的屋子里，谈论独立摇滚歌手康纳尔·奥伯斯特（Conor Oberst）的新专辑。他对着摄像机说，“实际上，从他最初的几张专辑开始，我就是他的歌迷了。但在《卡萨达加》这张专辑里，我认为他已经江郎才尽了。”这个片段没有华而不实的图片，也没有多么高超的拍摄技巧，当然也没有雪豹，但它很有意思，而且有种可爱的感觉。如果我像24岁左右的孩子那样关心康纳尔·奥伯斯特，那么这个视频可能还带点挑衅。

“这是一个关于CD的简评，任何人都可以用网络摄像头拍下他们对某张专辑的评价，而我们将它们放进一个模板，增添一点观赏性。”

库伯斯坦走到另一个显示屏前说“你看另外一个。”接下来的一分钟，屏幕上掠过一连串精致的画面剪辑，每张照片都是看上去有些危险，面色苍白的“时尚人士”，照片是在欧洲的一些街头拍摄的，照片下配的文字是，“街头风格：奥斯陆。”这个创意是希望在一分钟内展示一些来自世界各地的时尚风貌。

“那些全是街拍的摄影师拍摄的，他们不会为我们制作视频，但会上传照片。”

库伯斯坦说，到目前为止，潮流依靠的是那些在网络社区中被称作“超级用户”的人，他们只有大概1%左右，但这一小部分人却负责各类活动中大部分的工作。一个帕洛阿尔托研究中心的研究证实，维基百科参与者中的1%，完成了这本网络参考书英文版5亿字的工作。

库伯斯坦说，这两个试播项目是希望能有更多的人参与进来。“引入这些新类型是为了完成两个工作，?、这些内容很有趣；但更重要的是，二、有些人可能永远无法通过拍摄视频参与电视，我们想吸纳这些新的创意者。”这么做最后会带来一系列的连锁反应。“要让这种病毒式的流行趋势成为一种长期存在的现象，需要一场声势浩大的“观众制作内容”运动，整个网页呈现也需要上升到一个新层次。”

iStock的基础是一个巨大的活跃用户群体，绝妙的是，它能够自给自足，而且传播速度极快，能吸引更多的参与者。有一点很清楚，如果整个节目的基础仅仅是一群能直呼其名的视频制作人，是无法完成这些的。

我那时并不知道，这些试播项目只是冰山一角，接下来还有更多的探索。从潮流回来后几个月，一个全新的网页上线了。“上传视频，并为其投票” 的旧CurrentTV.com，已经成了新网站一个不起眼的部分。网站采用了一种新方法：不仅仅是上传视频，这次让网友完成所有的一切，包括照片，评论，连接，或者仅仅是关于网站发展方向的

建议。新网站自觉的模仿了社交网站，按照Facebook①的风格，允许用户建立“朋友圈”，还有个人页面。

潮流吸取了所有来之不易的教训，新的战略获得了成功。根据Alexa.com②的计算，几周内网站流量大增，本书出版时，继续保持上涨趋势。最起码，现在的Current.com出名了。

夏天，库伯斯坦给我看的那个关于“评价专辑”的视频，现在已经发展成为潮流的一类节目，叫"观点"。网站的访客可以用网络摄像头将自己对某个问题的评论拍下来，话题不限。

潮流的特色设计，使上传这类视频的工作变得很容易，就像对博客或者报纸上的文章添①美国著名的实名制社交网站。网址是http://zh-cn.facebook.com/

②Alexa是全球知名的网站综合统计分析网站，它所推出的全球网站世界排名，成为重要的参考标准。

加评论一样。编辑好后，它们成为一种类似专栏的视频，在电视频道中相对较长的视频中间插播。潮流的一项内部调查显示，70% 的观众在收看节目时也使用电脑。新网站利用了这点，观众可以通过对播客添加评论或者推荐链接，让他们的头像和名字出现在直播的电视上。

最初潮流的策略有一些问题，首先，它高估了观众自创视频的能力——要达到“用户生产的HBO电视内容”是很难的，这个标准太严格了；另外，它低估了观众以其他方式参与的兴趣。“能够赋予新闻新的意义并参与到制作过程中，观众们觉得很兴奋。” Current.com的网站战略指导罗宾·斯隆回忆道，网站重新上线，他功不可没。

“大家可能会登录网站，但因为不会制作视频，就什么都干不了，只能在论坛里发几个帖子，然后就消失了。这是巨大的浪费，我们在挥霍他们的热情。”斯隆认为，现在潮流在收复失地，而且干得不错，这点从数据资料中也能看出。

“由此得出的教训是，”他说，“关键不在于简化观众的任务，而要在实施战略时抓住一点：不同的人擅长的事不同，空闲时间也不一样，而且兴趣大相径庭。”

躲避喀秋莎火箭炮

2006年夏天，潮流发布了年轻的参与者加隆·吉林斯基的“躲避喀秋莎”。 该片记录了吉林斯基和他的摄影师在以色列北部城市海法（Haifa)的旅程。几天前，从黎巴嫩发射的喀秋莎火箭炮击中了一个火车站，八名以色列人丧生。吉林斯基采访火车站一位工作人员的时候，能听到又一枚喀秋莎在摄像机视野外的不远处爆炸。吉林斯基刚转移到附近的一个防空洞，一枚炸弹恰恰射中了他刚才站的地方。"躲避喀秋莎"因其致命的吸引力而成为潮流的大热门。

该短片的出众之处倒不在于迫在眉睫的危险引起的战栗，虽然这也的确是其吸引力的一部分。真正的原因是吉林斯基叙述方法的真实性和采访对象不设防的态度。在第一次听到爆炸时，吉林斯基惊慌失措的问道："那是什么？"他的采访对象，一位退休的上校，看着吉林斯基面不改色地回答："那是真的.....我们进防空洞如何？"他的神情仿佛在向吉林斯基推荐当地餐馆的烤羊排。正是这些细节，让我们觉得仿佛在看一部制作精良的关于炸弹袭击的家庭录音带。它还原了真实，没有电视新闻里常用的制造安全假象的手段。众多像"躲避喀秋莎"这样的短片为潮流赢得了电视行业的尊重。

“潮流做到了‘观众制造内容’应该做到的一切：够聪明，片子制作出色，向我展示了在一般的电视报道上无缘得见的故事。”《广播与有线电视》的编辑卡罗琳·帕尔玛在片子播出后不久写道。

很明显，我是潮流的忠实粉丝。它采用了众包，并让人们确信：最好的娱乐电视出自好莱坞以外。但这些只是一部分原因，我就是喜欢看它的节目。对于聪明又时尚的人来说，它是真人电视秀。我喜欢那种不知道下一秒会发生什么的感觉；我喜欢新闻节目中出现的那些分歧，这点CNN是做不到的。我喜欢它的原因和喜欢公共广播节目“美国生活”一样——直击全世界第一现场的故事，而不是重复那些被

灌输给民众的故事。看到潮流的节目，你很想问，为什么以前没人这么做电视？为什么电视网不多制作一些这样的节目？

这些问题有很多非常好的答案。半个世纪以来，电视节目的制作都是围绕“时段”来安排的，时段是播出时的基本计量单位——晚间8：00到8：30是黄金时间；早上4：00到5：00的时间段不是很好……电视台在时段的基础上制作节目。NBC（美国广播公司）应该把《愚人善事》从周四晚8点挪到星期二，和福克斯电视台的《美国偶像》分庭抗礼吗？这样会不会导致《愚人善事》之后的节目《我为喜剧狂》收视率下降？……

相反，潮流由5-7分钟的视频节目组成，其多样性挑战着人类想象的极限，它是全天

候服务的。没有固定的“节目”，就没有理由在晚上8点而不是早上4点收看；而且没有人知道潮流会播什么，这让“收看者”占有了主动权，极大的打击了每个电视台的终极目标——“预约电视”，也就是让你围绕电视节目安排生活。

潮流的方法是对所有的传统经验视而不见。对于这个方法，有个著名的先例，那就是MTV电视网。在这样一个混乱的“节目表”里是没法做广告的。所以MTV脱离了音乐视频，开始制作像《真实世界》和《帮你改装车》这样的节目。

MTV是有线电视巨头维亚康姆旗下的公司，在它失败的地方，这个规模不大而且还是独资的潮流电视台能成功吗？——这取决于你对成功的定义。

2007年9月，因其在“互动电视业方面的创意成就”，潮流电视网获得了艾美奖。（主办方耍了点小花招，艾美奖的制作人让MySpace的总裁汤姆·安德森通过网上直播的方式为阿尔·戈尔和他的搭档财务官乔·哈亚颁奖）我们完全有把握说，潮流宁可用这个奖来换取更多的观众。

淘汰的过程

听上去，我对潮流第一次尝试众包遭遇的困境似乎深表同情，那是因为在2007年上半年，我花了6个月时间犯下了相同的错误。那段时间我在协助建立一个名为“零任务”的实验性新闻项目，试图用众包的方法进行一个广泛而影响深远的新闻调查。这是一次先驱性的尝试，人们对先驱的看法是正确的：他们都是背上插着箭的人们。

最终，我意识到“零任务”是一个彻头彻尾的失败。一方面，我们没有实现那些过度乐观的目标，另一方面，通过盲目地冲进未知的领域，我们深刻地了解了群众是如何聚集在一起创造出伟大的新闻的。众包新闻想要成功，其背后最基本的法则和众包在电视或摄影方面的成功并无多大区别。

“零任务”是《连线》和NewAssignment.Net的合作项目，它是由纽约大学新闻学教授杰·罗森发起的实验性新闻倡议。2006年初，罗森开始构思一个涵盖职业和非职业参与者的新闻计划，但是罗森需要资金来雇拥所需的职业人士。后来，他飞往旧金山和“连线”杂志网络版（Wired.com）的总编辑埃文·汉森见面。（该网站最近由康泰纳仕Condé Nast集团收购了。）

“连线”网络版希望实验尽可能的大胆，特别是在所谓“市民新闻”的领域。这次偶然性的会谈后，二者联手发起了“零任务”，这也预示出新生的“市民新闻”的性质。

项目的目标是，由志愿者来完成核心报告，阐述在软件，百科全书等领域，志愿者是如何击败既有公司的。换句话说，我们可以利用大众来报道众包。定好期限后，我被任命为顾问。

2007年3月，我们公布了目标——十二周内完成80篇专题报道——内容足够填满一打杂志。在发布项目时我们写到，最终的结果应该是一个“确定众包范围，界限，以及最佳实践成果的综合知识库。”报道会公布在NewAssignment.Ne，同时会在“连线”网络版上发布精选的最

佳报道。但我们和潮流刚上线时犯了同样的错误——从根本上误解了大众的兴趣和能力。总之，我们很天真。

值得表扬的是，我们是在人们对大众的能力，尤其是“再造新闻”的能力深信不疑的时候，构思出“零任务”的，潮流的罗宾·斯隆也同意这点。

在过去几年里，最让人兴奋的新闻，不是出自某些勇敢无畏的记者之手，而是来自众多业余摄影爱好者，博客写手和录像爱好者。一场巨大的海啸横扫了泰国和印尼旅游景点的海滩，是谁让全世界其他地方的人在家中看到现场发生的事？——是业余爱好者。当恐怖分子在伦敦的公交和地铁中制造爆炸袭击时，是谁制作了最吸引人的声像作品？——是乘客和他们的手机照相机。

卡特里娜飓风再次印证了这一点——随着水位时涨时退，职业记者——更不用说受害者的亲人们——都依赖于来自事故现场的信息和图像。现场的那些人们，是临危受命的“新闻记者”。

新闻媒体首要的贡献是提供一个网上论坛，在这里人们可以聚集在一起交流信息，分享城市中发生的事情和各种图片。传统的新闻业是一种陈旧又悲哀的形式。换句话说，为了大众，必须成熟。我们没有天真太久。

就像办一个聚会

我们必须跨越的第一道障碍是技术。需要设计出一个网页，让数量庞大的参与者登录并通过各种方式参与。我们使用的是开源发布系统Drupal，它是这类社区项目的主要平台之一。网页的结构设计直接反映出我们的乐观。首先设计了一些话题页面，（比如“众包小说”），每页最多包括10个独立任务（比如“在该主题的基础上采访一个专家”）。经过几个月的设计和测试，网站终于要问世了。

“这就像办一个聚会，”“零任务”的执行编辑劳伦·桑德勒在网站上线那天告诉《纽约时报》的记者，“设定好iPod里面的歌，准备好饮料，调暗灯光，八点钟左右人们相继到场，没人知道接下来会发生什么。”

和潮流一样，客人之多远远超出我们的预计；和潮流一样，他们出现之后同样没人“接待”。我们没有提前招募话题管理人员，所以没人负责将任务分成小块，和“准参与者”保持联系，或者给他们一种友善的印象——我们一直拖延，直到聚会开始，这个重要的社区管理者阶层还没有成形——这是一个致命的错误。

潮水般涌入的客人让“零任务”的缺陷很快暴露。第一周后大概有500名潜在的参与者，他们被自动转到“零任务”的工作人员，前华盛顿邮报网站的编辑史蒂文·福克斯那里，而他却无法和这些人取得联系。

直接的效果就是——组织的责任都落到了志愿者身上。包罗万象的众包概念成了拦路虎，网页的设计让人迷惑，首批志愿者们无法直接和管理员或者组织者取得联系，渐渐的都走了。接下来的两周时间里，我们安排了大概30名志愿者专门负责管理话题。但是出现了一些新障碍——这些编辑需要培训，否则无法使用Drupal系统。即使跟上了进度，他们也缺乏一种对与开源项目本质的理解。

“零任务”的编辑大卫·科恩说，“我们真正需要的是那些懂得网络管理的人。但这方面经验丰富的编辑太少了。”

众包既是我们调查的主题，也是我们完成调查所采用的方法论。事实证明，这也是一个错误。我们的话题太偏，太含混不清，太超前，根本无法在给定的12周时间内，达到最终的目的。而且，项目的方向是模糊的。大众也许热情高涨，但他们可不会读心术。没有人告诉参与者报道应该是什么风格？美联社？博客？专栏？还是那种在互联网上随处可见的长篇辩论文？

罗森说，“我们的教训是：无论让参与者做什么，都必须明确的为他们指明方向。因为他们出现一次，不代表以后还会来。你必须在第一次就吸引住他们。”

所有的志愿者项目——比如市民新闻，开源编程项目，或者仅仅是一次“艾滋行走”（AIDS Walk，呼吁人们关注艾滋病的一个公益行走活动，译者注。）——都必须唤起人们心底的激情。中东的冲突唤起了激情；帮助摄影师提高技术唤起了他们激情……利用大众调查众包的活动唤起的，只有迷茫。

大概6周后，“零任务”再也没法继续了。最初的志愿者大部分都走了，话题基本上无人问津，由于员工、志愿者编辑和仅剩的参与者之间交流不对等，经常出现误解。——该彻底改变了。

尽管大部分项目已经走形了，但我们还有一个优势，那就是6周试运营辛苦得来的知识和错误。

头等大事是重新设计网页。为了提高大众参与度，我们采用了一个和潮流不谋而合的方法——引进类似Facebook或MySpac中的社交网络服务。将编辑的照片和邮件放在话题页面置顶的位置——最重要的是，网站有了论坛，参与者可以聚在一起讨论项目。我们也尝试和每一个参与者建立垂直关系；同样，我们当时也没有认识到大众不仅仅想和我们交流，他们更想和对方交流。

效果很快就体现出来了，参与者现在可以开放地和彼此合作，并对其他人的报道发表看法。《辛辛那提问询者报》是使用这种方法的前辈——网站别想控制讨论，只要提供讨论的地方就可以了。

但是，志愿者对大部分话题仍然没有兴趣，因此人数还是不够。设计话题时，我们抱着一个信念：无论我们给出的任务是什么，大众都会开心的完成。然而，正如利文斯通和库伯斯坦曾认识到的，你不能给社区下指令，只能给出建议。如果人们听你的，太好了！如果不听，你就得听社区的。我们太需要认识到这点了。

项目还有不到六周时间，必须要放弃大部分话题，其中包括我认为最重要的（话题），删掉这些话题的过程很痛苦。接下来，我们要集中力量关注那些吸引大众的话题，包括众包小说——我从没想过会是这个分类。

但这并不是我们最后一次卑躬屈膝——人们也许想“再造新闻”，但并不代表他们愿意写作。作为回应，我们再次采取“大众优先”的原则，请参与者用Q&A问答的方式采访众包业内人士，完成报道。这些改变带来了积极的影响，并且立竿见影。

对于志愿者来说，“写一篇开源汽车设计的报道”，其吸引力等同于让他们重写一次大学学期研究报告。而如果让他们和自己敬仰的人交谈，反馈则让人欣慰的多。所有的努力都是为了被称为“采访周”的那5天，大家都觉得紧张不安，参与者要采访很多人，并将采访修改成50个问答式的报道。

社区的活力急速上涨，参与者们甚至发掘出另外的采访主题，Q&A的主题很快增加到75个。有了明确的方向和富有吸引力的任务，“零任务”的志愿者们很快就团结在一起。“众包引擎最终启动。”科恩说。

在项目的最后两周，“零任务”甚至开始有些像职业记者团队。编辑和参与者们讨论潜在的问题；预约，采访，誊录为Q&A，存档，编辑，一切有条不紊。随着完成的采访越来越多，有一点逐渐清楚——许多成果超出我们的期待。据我粗略统计，80个采访中，至少有60个堪称专业水准，也就是说采访者知识渊博，提出的问题很有挑战性，并从主题中引出了有趣的（偶尔是令人着迷的）评论。

无论是采访者还是被采访者，都接纳了这种实验方式，并投入其中，这在所有采访中都能看到。这是令人欢欣鼓舞的成功，是互联网让这种集体合作成为现实。这种方式威力无穷，但它还在初始阶段。

“淘汰的过程没有得到应有的重视。”著名的政治博客苏珊·加德纳（Susan Gardner）对一名参与者说，“我们需要多做不同的尝试。尝试，然后评估，如果这种模式行不通，把它看成一种积极的信息。这又怎么了？这不是失败，是重要的信息。”

采访也让我们看清一件事：参与者自告奋勇去完成的话题，都是他们熟悉和热爱的领域。在这些领域，他们的优势比职业记者大得多。职业记者为了完成采访，通常没有多少时间（或者意向）去做进一步的深入研究。但社区能够按功能分配智力资源，相比传统的自上而下的分配法，这种方法更有效率。正是这种自我组织的奇迹，让众包在最好的情况下如此高效。

在最后的评估中，“零任务”可以骄傲的说这是一个重大的成就：在研究众包的同时，也集中体现了众包的所有优势。

耳朵和眼睛：网络时代的新闻

在“零任务”结束后不久，纽约大学的杰·罗森出版了一组众包新闻的“坐标”。第一，罗森写，“将工作任务分工下去。”简单来说，大部分的参与者能贡献的时间有限，有时是一周10分钟，有时是一周10小时，但任务有时间限制，必须按时完成。这点在新闻或者众包的其他领域都一样，所以有一点也就不难理解：潮流原先的播出计划里包括照片和自拍的视频短片，还有他们最基本的播客，这些需要花几周时间拍摄和编辑，所以后来他们调整了方案。

第二，参与者做贡献之前，先了解他们的动机。“业余新闻产品和类似新闻编辑室那样的指挥控制系统之间，有着天壤之别。”罗森写。这也是为什么他深信，业余爱好者的工作不会取代职业记者体系，但会成为一个很好的补充。

罗森认为，“零任务”只是一次演习而已。他继续利用NewAssignment.Net这个平台发布众包新闻项目。其中有一个叫做“打败博客”，利用社交网络软件帮助职业记者找到一批各有所长的人，协助他们更好的理解工作中的复杂报道。

在“零任务”快结束时，我帮着在新闻谈话节目《布莱恩·莱勒秀》上发布了一个众包倡议，该节目在纽约公共广播电台（WNYC）播出，隶属于美国国家公共广播。和“零任务”不同，莱勒的团队一开始很小。早上广播开始的时候，我们请听众计算一下附近街上SUV（运动型多功能车）和卡车的数量。节目收到了5个区超过450份回复，听众得出了有趣的结论。这和罗森的观点一致，任务要激发人们的热情，但占用少量的时间。SUV计划只花了听众一天中几分钟时间，而且这个任务简洁，易沟通。结果是纽约街头大概有一半的交通工具是卡车或者SUV，达到全国平均水平——这不算是意外发现，但听众很喜欢。

第二次，节目请听众选择一家本地的杂货店或熟食店，分别记下店内以下货物的价钱：六罐装百威啤酒，一夸脱牛奶，以及一根莴苣。这次的结论很有发现，并以地图的形式公布在节目网页上，结果表明，地理位置和产品价格毫无关系，并揭发出一个事实：贫民区的熟食店，以及最豪华的公园大道街区的商店一样卑劣，经常欺骗顾客。

在这类新闻中，大众比职业记者做的更好，原因很简单，大众人多势众。新闻和科学一样，为众包提供了许多一展所长的机会，因为他们有一些共性：在新闻报道和科学研究当中，大部分的基本工作都是收集资料，这个几乎不需要任何培训。很少有报社会派出25名记者，走遍全城，去调查一根莴苣的价格差别。这超出了报社的报道范围，也没有报社会这么做。但是，这对居民来说是重要的信息。和SUV的实验一样，事实证明，价格调查深受WNYC听众的欢迎。即使在风险更高的时候，这种模式也一样有效。

2007年初，自由新闻博客TalkingPointsMemo.com（简称TPM）的读者注意到阿肯色州和加利福尼亚州的美国律师相继被开除。TPM的编辑和出版人乔希·迈卡·马绍尔（他既是记者也负责社区的工作）将这些线索联系起来，得出结论：因为不执行布什政府的计划，律师被逼离开。

主流媒体立即跟进这篇报道，进一步关注这个丑闻。2007年3月19日的晚上，司法部公开了和解聘律师事件相关的邮件、备忘录以及其他内部记录，共3000多页内容。这次披露被称作“机密大揭底”。文件公布的时间太晚，报纸只能粗略的看一下这些内容，其他什么也做不了。然而就在当天晚上，人们清楚的看到了TPM社区的力量有多么惊人——马绍尔将这些文件交给网站读者，他们将文件分成55页/份，然后以令人惊讶的速度处理这些海量的信息。《纽约太阳报》的文章称，“与‘公开文件’有关的第一个帖子出现在TPM网站，时间是凌晨1：04。不到半个小时，读者发布了50个关于文件内容的概要。到凌晨

4：30，网上贴出了220个帖子，详尽介绍了文件方方面面的细节。”包括没有揭发出来的“卡尔的商店”的参考文件，很明显，在这次解雇事件中白宫实施了政治干涉。

这是一次让人瞠目结舌的展示，人们看到，专业新闻媒体的资源有限，仅仅在人数上，大众已经能够成为它很好的补充。

2008年初，因为其“锲而不舍的调查性报道方式”，马绍尔和TPM在法律报道方面取得了杰出的成就，这让他们赢了声望很高的“乔治‧波克奖”。这种模式前景广阔，我估计在未来的日子里会看到更多。这些事件利用了大众最突出的特点：人多力量大。

当大众对记者的工作进行补充而不是重复的时候，对我们更有益处。这些经验也为总部在加拿大温哥华的NowPublic.com带来了灵感。公司的CEO奥纳德·布洛迪说“我们把网站的成员看做眼睛和耳朵，但我们没有让他们成为记者。‘市民新闻’这个词感觉上和‘市民牙医’差不多。”

NowPublic让分布在140个国家的13万用户只做上传图片和视频的工作，在某些时候，当网友看到有新闻价值的事件时，也做一些基本的新闻报道。公司会将这些内容卖给像美联社这样的新闻机构，最近，他们之间签订了一个发行协议。

“我们从市民新闻的实验中学到的是，人们很擅长报道他们看到的东西，或者拍照片，但在分析方面做的不是很好，谈到包装的话，那简直是太糟了。” 布洛迪说“我们的模式更像iStockphoto。”

美联社的采编人员分布甚广——记者，摄影记者，摄像师共3000人——这比世界上任何新闻机构的人数都多。但和NowPublic能提供的人数相比，只是九牛一毛。美联社的战略规划部主管吉姆·肯尼迪很乐于承认这一点。他说，“那是一个更大的世界。和NowPublic合作，会让我们的报道更加全面，在记者视野之外，我们有了一个辅助雷达系统。”

肯尼迪指出，包括互联网在内的新闻媒体，目标不再是获得一两张好照片。“我们不想错过任何一张好的图片报道。当我们谈起众包时，注意力都集中在找到一个能够加在报道里的奇闻，但我认为最后加进去的肯定远不止那些。我想，业余爱好者和职业人士的贡献最终会结合起来，共同完成报道。

众包正在经历一个适应期。到最后，如果再出现“零任务”那样的过失就是鲁莽的表现了。错误可能会出现在组织工作，时间的安排，社区管理等方面，而不会是没有志愿者回复这么失策。虽然我们的试验有限，但有一点足够清楚：如果人们认为某个项目是有回报和意义的，他们参与的热情不可估量。

讽刺的是，在iStock，零任务，潮流电视台中，大众的热情却成了众包最大的难题：想想iStock两百万的摄影师，或者YouTube八千万的视频……大众的反馈如此之多，要将他们分门别类，需要耗费大量的时间，只有雇佣世界上最大的团队才能完成。

所幸的是，众包在这儿体现了它最妙的地方：大众，正是他们自己最好的过滤器。这点我们将在下一节中看到。